

وزارة التعليـم العالـي والبحـث العلمـي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

المرجع: ....

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر

أثر تسيير الموارد البشرية على التنمية المحلية في الجزائر بلدية بوقيرات نموذجا

ميدان الحقوق و العلوم السياسية

الشعبة: علوم سياسية

التخصص: تسيير إداري وجماعات محلية

من إعداد الطالب(ة):

بوعبسة شريف

تحت إشراف الأستاذ(ة):

فراحي محمد

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ(ة): عباسي عبد القادر	رئيسا
الأستاذ(ة): فراحي محمد	مشرفا مقررا
الأستاذ(ة): بوغازي عبد القادر	مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018

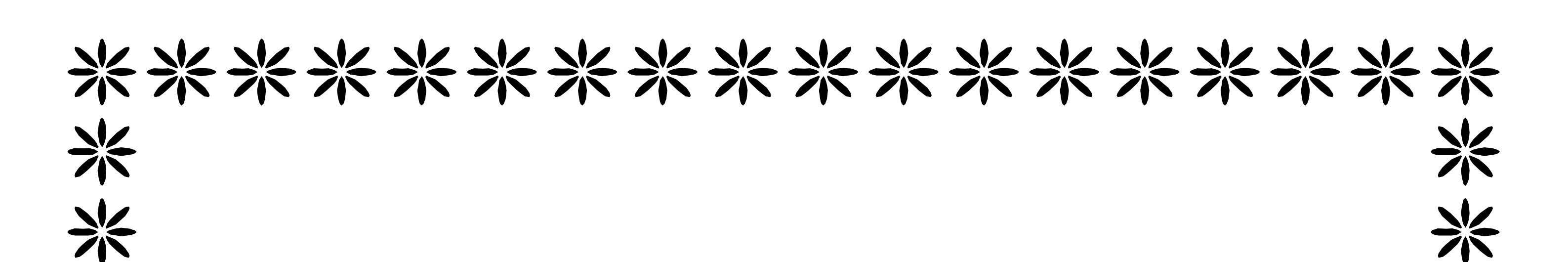
نوقشت يوم: 2019/06/26



إهداء

بسم الله والحمد لله وحده ولصلاة على من لا نبي بعده، فخيرا أستهل به تشريفا وإهداءا لهذه الإنجاز المتواضع هو نحو الوالدين الغاليين الذين ما وفرا أي جهد أو دعم لمواصلة دراستي والحذو نحو الأمام في سبيل العلم والتعلم كما لا يفوتني أن أذكر كافة أفراد عائلتي من كبير أو صغير وأصدقائي في الدراسة. وبدرجة لا تقل عن السابقين ذكرهم إلى كل أساتذتي في كل الأطوار التعليمية وإلى مؤطر البحث السيد "فراحي محمد" وإلى جميع أساتذة جامعتنا أطال الله عمرهم في خدمة العلم والتعليم والمزيد من العطاء.

بوعبسة شريف



شكر وتقدير

ربنا لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك، وعظيم سلطانك ومجدك على ما أنعمت علينا من نعم لا تعد ولا تحصى منها توفيقك إيانا لإنجاز هذا العمل المتواضع، من باب التواضع لقول رسولنا الكريم:" من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، وبكل إجلال وحب نشكر جزيل الشكر لكل من ساعدنا وقدم لنا يد العون في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد.

كما نتقدم بالشكر والتقدير على أستاذنا الفاضل والمشرق:"فراحي محمد" بارك له المولى فيما أعطاء وزاده من علمه الواسع، لما قدمه من توجيهات وتصحيحات ونصائح دعمت الأسلوب والمنهجية وطرح المذكرة ناهيك عن مستواه الأخلاقي النفساني الذي يسهل علاقات العمل معه، جعل ذلك في ميزان حسناته يوم الدين.

وكما نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى طلبة السنة الثانية ماستر تخصص التسيير الإداري للجماعات المحلية.

بوعبسة شريف

مقدمة

يعتبر موضوع تسيير الموارد البشرية من أهم المواضيع التي استحوذت على اهتمام الكثير من المفكرين والمختصين في مجال إدارة الأعمال، وذلك كون أن للعنصر البشري أهمية كبيرة، حيث أنه أهم عامل من عوامل الإنتاج في المنظمة، ويتوقف بقاء المؤسسة وتحقيق أهدافها على الطريقة التي تستخدم وتنمي هذا المورد، فقد أثبتت التجارب أنه لا يمكن لأي مؤسسة أن تستفيد من كافة طاقاتها المادية إلا إذا توفرت لديها الموارد البشرية اللازمة والمؤهلة علميا وفنيا.

إن تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد البشرية المتاحة على مستوى المنظمة، لن يكون إلا بوجود إدارة قادرة ومسؤولة، لذا حرص المدراء على إعطاء هذه الوظيفة القدر الكافي من الاهتمام، فبدون المورد البشري لا يمكن إنشاء أو تكوين تنظيم، لذلك اهتمت المدارس الإدارية في جميع العصور وحتى الوقت الحاضر بهذا المورد وقامت بتدريبه وتحفيزه وتطويره وتهيئة البيئة الداخلية والخارجية لكي يؤدي الأعمال والأنشطة فهو يقوم بتدريب وضبط واستغلال مختلف الموارد الإمكانات المادية والفنية والمالية والتكنولوجية التي تمتلكها المؤسسة ويعمل على توزيع الأدوار وتحديد السلطات ويشرف على النشاطات.

كما يحظى موضوع التنمية المحلية أهمية بالغة على مستوى الدولة وعلى مستوى المنظمات الدولية لما له من تأثير على المستوى المعيشي للمواطن، إذ يعتبر المدخل المناسب لتقييم التنمية الوطنية، ذلك من خلال المشاركة الفعلية للمجتمعات المحلية باعتبارها الأكثر دراية وعلما بمتطلبات المجتمع المحلي، لذلك أصبح موضوع التنمية المحلية يحتل مركزا مهما في الفكر الاقتصادي والدراسات الاجتماعية، كونها تعتبر عملية ومنهجا يمكن من خلاله الانتقال بالمجتمع من حالة التخلف والركود إلى وضع التقدم والقوة والسير في طريق النمو والارتقاء إلى ما هو أفضل وتلبية الاحتياجات الأساسية للسكان المحليين بجهودهم الذاتية إضافة إلى مساعدة الهيئات الحكومية لهم، كما تعتبر أفضل مدخل لتحقيق التوازن بين الأقاليم المختلفة وتوفير الأرضية الملائمة للتنمية الوطنية، والتنمية كعملية هي في حاجة إلى إدارة كفئة تضمن نجاحها، وتحقيق أهدافها، وباعتبار أن إدارة الموارد البشرية هي أداء الفعاليات والأنشطة التي تتم في التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة وهي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من

الإنتاجية بكفاءة وفاعلية والجمع بين المؤسسة والموظف في نفس الاتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهما، فإن نجاح إدارة التنمية المحلية مرهون بمدى فعالية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات المعنية بالتنمية المحلية كما أن الأهمية الكبيرة للتنمية المحلية جعلتها تحتل مكانة مرموقة إستراتيجية في وسياسة التنمية بالجزائر في جميع مراحلها ومحطاتها، إذ عملت هذه الأخيرة على تخصيص مبالغ مالية معتبرة لتنمية الموارد البشرية وعيا منها بأهمية العنصر البشري في العملية التنموية.

أهمية الدراسة:

تتوقف أهمية أي بحث على أهمية الظاهرة المدروسة وقيمتها العلمية ومدى إسهامها في إثراء المعرفة الميدانية من جهة والمعرفة الميدانية من جهة أخرى، وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تتناول موضوع حساس عن تسيير الموارد البشرية ودوره في تفعيل عملية التنمية المحلية.

أهداف الدراسة:

- بيان المفاهيم الأساسية التي تبنى عليها إدارة الموارد البشرية والتنمية المحلية.
- معرفة العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والتنمية المحلية.
- محاولة معرفة واقع التنمية المحلية ببلدية بوقيرات.

أسباب اختيار الموضوع:

أسباب موضوعية:- التعرف على الإطار النظري للموارد البشرية ودوره في التنمية المحلية.

- معرفة كيفية الوصول إلى تحقيق التنمية المحلية.
- دراسة موضوع الموارد البشرية والتنمية المحلية في ظل التطورات والتغيرات المتسارعة.

أسباب ذاتية: - الاهتمام الشخصي بتسيير الموارد البشرية ومدى تأثيره على عملية التنمية المحلية.

- محاولة رفع الكفاءة المنهجية والموضوعية وإثراء المعارف في مجال البحث العلمي.

- الموضوع مرتبط بنوع التخصص الذي أدرسه.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الموارد البشرية والتنمية المحلية منها:

1-مذكرة سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية دراسة حالة بولاية ميلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستر في علوم التسيير، شعبة تسيير الموارد البشرية، من إعداد الطالب عقون شراف 2006- 2007.

2- مذكرة تأثير الموارد البشرية على التنمية الإدارة المحلية في الجزائر دراسة حالة ولاية جيجل، مذكرة لنيل شهادة الماجستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص رسم السياسات العامة من إعداد الطالبة، نوال بوكعباس، 2010 – 2011.

3- زكية آكلي، فريدة كافي، التنمية المحلية في الجزائر قراءة للنهوض بالمقومات وتجاوز العوائق، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، 2017.

4- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، 1997.

- هذه الدراسات وجل الدراسات السابقة الأخرى، اعتمدت على موضوع إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل وعدم ربطه بمتغير آخر، وأخرى اهتمت بالموارد البشرية وعلاقتها بالتنمية الإدارية، بعيدا كل البعد عن دراسة موضوع تسيير الموارد البشرية وعلاقته بالتنمية المحلية وتبيان نوع هذه العلاقة.

الإشكالية: إلى أي مدى يمكن أن يساهم تسيير الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر بشكل عام وفي البلدية محل الدراسة بشكل خاص؟

بعد طرح الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بتسيير الموارد البشرية؟

- ما المقصود بالتنمية المحلية؟

- ما العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والتنمية المحلية؟

فرضيات الدراسة:

- كلما كان هناك تسيير سليم للموارد البشرية كلما كانت هناك إمكانية أكبر لتحقيق تنمية محلية فعالة.
- كلما اهتممنا بالعنصر البشري من خلال عمليات التكوين والتدريب كلما انعكس أداؤه إيجابيا على التنمية المحلية.

منهج الدراسة:

لتعدد مظاهر وجوانب الموضوع تم الاعتماد على تكامل منهجي متكون من المنهجين الوصفي والتحليلي لأنهما الأنسب للإجابة على الإشكالية المطروحة، واستعمل المنهج الوصفي باعتبار الموارد البشري عنصر قابل للوصف، واستعمل المنهج التحليلي في تحليل المعطيات لوصفها، كما تم استخدام المنهج التاريخي من حيث تطور تسيير الموارد البشرية إضافة إلى منهج دراسة حالة القائم على جمع البيانات الخاصة بعينة محددة وتحليلها من خلال دراسة حالة بلدية بوقيرات ومعرفة الدور البشري في تفعيل البرامج التنموية لها.

زيادة على هذا ثم استخدام أدوات البحث المتمثلة في الملاحظة والمقابلة...

حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: الفترة الممتدة بين فيفري وجوان 2019.

الحدود المكانية: في الجزائر (بلدية بوقيرات محل الدراسة) ولاية مستغانم.

صعوبات الدراسة:

- ضيق الوقت في معالجة الموضوع.
- صعوبة الدمج بين الموارد البشرية والتنمية المحلية.
- رفض بعض المسؤولين والموظفين لإجراء مقابلة.

- نقص الإحصاءات الرسمية وغياب الوثائق الضرورية.

تقسيمات الخطة:

لدراسة الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين، حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري لدراسة تسيير الموارد البشرية والتنمية المحلية، وقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، تناولنا في المبحث الأول تسيير الموارد البشرية وفي المبحث الثاني ماهية التنمية المحلية ثم المبحث الثالث الذي نعالج من خلاله العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والتنمية المحلية.

أما الفصل الثاني قد تناول الجانب التطبيقي لدراسة حالة بلدية بوقيرات، وقسم هذا الفصل أيضا إلى ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول التعريف بالبلدية محل الدراسة في حين يعالج المبحث الثاني مصلحة تسيير الموارد البشرية لبلدية بوقيرات، أما المبحث الثالث تناول الواقع التنموي لبلدية بوقيرات.

الفصل الأول

الإطار النظري لدراسة تسيير الموارد البشرية والتنمية

تمهيد:

يعتبر العنصر البشري عاملا أساسيا تعتمد عليه المنظمات ويتوقف نجاح أي منظمة على ما تملكه من موارد بشرية التي تعتبر حجر الزاوية للمنظمة وثروتها الحقيقية، فإن نجاح أي مؤسسة من المؤسسات يرجع إلى ما تمتلكه من موارد بشرية تتحلى بقدرة كبيرة من التعلم والوعي والتمكن من التفاعل مع المتغيرات التي تؤثر على المنظمات.

كما تحظى التنمية المحلية باهتمام متزايد في العديد من البلدان حيث أنها عملية ومنهجا ومدخلا وحركة يمكن من خلالها الانتقال من حالة التخلف والركود إلى حالة التقدم والسير في طريق النمو حيث تتضمن جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والفكرية.

المبحث الأول: تسيير الموارد البشرية:

– بداية ينبغي إبراز أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة وتسيير الموارد البشرية وتطورها وصولا إلى أهم الفلسفات والتوجهات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، وذلك بغية التمييز بين المفاهيم الكثيرة الاستعمال المرتبطة بالعنصر البشري نظرا للتداخل والتشابه فيما بينهما.

المطلب الأول: مفهوم تسيير الموارد البشرية

أولا: الموارد البشرية: لقد تعددت واختلفت تعاريف الموارد البشرية بحكم التطور الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والثقافي للبشرية، ويمكن أن نذكر منها ما يلي:

يقصد بالموارد البشرية كل العناصر البشرية المتواجدة بالمؤسسة والموزعة عبر مختلف المصالح والمناصب وهي تعمل لأجل تحقيق أهداف محددة على المدى القصير، المتوسط، والبعيد[1].

كما تعرف الموارد البشرية بكونها جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما، وهذا ما يعبر عنه إحصائيا بعدد سكان الدولة، المدنيين منهم والعسكريين، باعتبارهم مواطنون تظلهم الدولة اجتماعيا، اقتصاديا، سياسيا،

[1] عقون شراف، **سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية دراسة حالة بولاية ميلة**، مذكرة لنيل شهادة ماجستر في علوم البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منثوري، قسنطينة، 2006، 2007،ص 5.

تعليميا، تربويا....إلخ، حيث نجد في حكم ذلك مثلا أولئك الذين يعملون لقاء أجر، المرأة غير العاملة، المحالون على التقاعد، وذوي العاهات العاطلين عن العمل رغم توفرهم على القدرة والرغبة في العمل وجميع من تضمهم مراحل التعليم المختلفة[1].

وتنقسم الموارد البشرية إلى نوعين هما الموارد البشرية الاقتصادية والتي تشير إلى ذلك الجزء من الموارد البشرية الذي يملك القدرة والرغبة في العمل وتسمح الظروف الاجتماعية والقانونية في المجتمع بتشغيله والموارد البشرية غير الاقتصادية والتي تسير إلى ذلك الجزء من الموارد البشرية التي لا تقوم بأي نشاط اقتصادي.

الموارد البشرية هم مجموعة من الأفراد الذين يساهمون بطريقة فعالة في تنمية المجتمع ويمكنهم استلام مسئوليات مختلفة، وأداء أعمالهم على أحسن وجه[2].

الموارد البشرية هي المورد الوحيد الحقيقي ويؤكد ذلك "بيتردركر" حيث يقول أن أي منظمة لها مورد واحد حقيقي ألا وهو الإنسان، وأن الموارد البشرية هي مصدر كل نجاح إذ ثم إدارتها بشكل جيد وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها[3].

ثانيا: إدارة الموارد البشرية:

تختلف وجهات نظر المديرين ف الحياة العلمية في تحديد مفهوم موحد ومثقف عليه لإدارة الموارد البشرية وهناك وجهتان للنظر[4]:

1-وجهة النظر التقليدية: يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط أوقات الحضور والانصراف

---

[1] عقون شراف، مرجع السابق، ص 5.

[2] عاشور هاجر، **التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الخدماتية**، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة المسيلة، 2013، 2014، ص. 5.

[3] مدحت محمد أبو نصر، **إدارة تنمية الموارد البشرية مناهج واتجاهات وممارسات**، مصر، الروابط العالمية للنشر والتوزيع، 2009، ص. 71.

[4] فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، لأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008، ص5.

والإجازات ولم تحظ إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المنشآت.

2- وجهة النظر الحديثة: يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة المواد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق والإنتاج والمالية، لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت.

ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها عملية تزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية المؤهلة والحفاظ عليها، وتحفيزها وتطويرها لتحقيق أعلى مستويات الأداء والإنجاز، وتتضمن كافة النشاطات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية توفير بيئة عمل مناسبة لها لتقديم أفضل ما عندها والعمل على تنمية مهاراتها وقدرتها لتحقق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية[1].

كما تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها إدارة تنطوي على تلك النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المنشات وكذلك المحافظة على تلك الكفاءات وتنميتها وتحفيزها بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية[2].

وفي معناها الواسع تختص إدارة الموارد البشرية بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بجميع المستويات التنظيمية للمنظمة حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها،كما أنها نشاط إداري يمثل أحد فروع إدارة الأعمال، أما في معناها الضيق فهي تهتم بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدرتها ورغبتها على

[1] فيصل حسونة، مرجع السابق، ص.6.

[2] بن دريدري منير، **إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية**، مذكرة ما جستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة متنوي، قسنطينة، 2009، 2010، ص. 25.

العمل بما يساعد على تكوين قوة عمل راضية ومنتجة[1] وعرفت أيضا إدارة الأفراد بدراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب ومعاملة الأفراد في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينهما، للوصول بالمؤسسة إلى أعلى طاقاتها الإنتاجية[2].

أما التعريفات التي أوردها الكتاب الأجانب فهي:

تعريف المفكر (فرنش): هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.

تعريف المفكر سوكولة (Sikula): هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشمل ذلك على عمليات التعيين وتقيم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.

تعريف المفكر(Glueck.w): هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها.

تعريف المفكر(Chruden.sherman): إدارة الموارد البشرية تشمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجوه من رأي ومستورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بفعالية أكثر.

تعريف المفكر (Smith.g.grantj): هي مسؤولية كافة المديرين في المنشأة وتوصيف لما يقوم به المختصون في إدارة الأفراد[3].

وبناءا على التعريفات السابقة يمكن الخروج بتعريف شامل عن إدارة الموارد البشرية كالتالي:

هي الإدارة التي تختص بتسيير شؤون الأفراد في المنظمة، بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

---

[1] بن دريدي منير، مرجع سابق، ص. 25.

[2] صالح مفتاح، **إدارة موارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة وكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09 – 10 مارس 2004.

[3] فيصل حسونة، مرجع السابق، ص ص. 6 – 7.

ثالثا: تسيير الموارد البشرية:

يشير التسيير إلى مجموعة التقنيات والمناهج المعتمدة من قبل المؤسسات والتي تسمح بأداء أنشطتها على أحسن وجه، عن طريق تخطيط وتنظيم وصنع واتخاذ القرارات والقيادة والتوجيه والرقابة وإلى ذلك باستخدام كافة الموارد التنظيمية من مالية وبشرية ومعلوماتية ومادية وغيرها، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية[1].

1-ولتسيير الموارد البشرية عدة تعاريف: نذكر منها ما يلي[2]:

يعرف تسيير الموارد البشرية على أنه مجموعة العمليات المطبقة في المؤسسات من اجل التعرف، الحصول الإدماج، التنظيم، التطوير وتعبئة المهارات لإنجاز أهدافها.

عرف المفكر (Thomas.g.spates): تسيير الموارد البشرية بأنه مجموعة من المقاييس تسمح بتنظيم الشغل وإعطاء اعتبار للموظفين بصفة تسمح لهم بالتعبير عن قدراتهم وطموحاتهم من أجل الحصول على مردودية قصوى لهم، وللمجموعة التي ينتمون إليها وعليه فإن تسيير الموارد البشرية عبارة عن مجموعة البرامج والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الموارد البشرية والمؤسسة على السواء للوصول إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء.

تسيير الموارد البشرية هو العملية التي يتم بموجبها الحصول على الأفراد اللازمين للمؤسسة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها وترغيبهم في البقاء بخدمتها وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها.

عرف المفكر (Perreti): تسيير الموارد البشرية على أنه مجموعة من الإجراءات والقرارات والسياسات التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة وتحفيزها

---

[1] عقون شراف، مرجع سابق ، ص 22.

[2] رندة شليحي، **تكاليف تسيير الموارد البشرية وأثرها على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014، 2015، ص.ص. 3-4 .

وتطوير إمكانياتها لتتمكن من القيام بالنشاط أو الوظائف وتحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المؤسسة وتطويرها.

كما يعرف تسيير الموارد البشرية بأنه ذلك التسيير الذي يقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمنظمة قصد تحقيق أهداف هذه الأخيرة حيث أن بقاء أي منظمة يتطلب وجود مسرين وأفراد متمكنين يقومون بتنسيق جهودهم وتوجيهها لتحقيق غاية عليا مشتركة[1]ويرى الدكتور مهدي حسن أن تسيير الموارد البشرية هو العملية التي يتم بموجبها ترغيب الأفراد اللازمين للمؤسسة من حيث العدد والنوع التي تخدم أغراضها على البقاء بخدمتها، وجعلهم يبذلون اكبر قدر ممكن من طاقتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها[2].

2- أهمية تسير الموارد البشرية:

يعد تسيير الموارد البشرية في كافة أنواع المنشآت من أهم المؤثرات على بيئة العمل وتلخص هذه الأهمية في النقاط التالية[3]:

- المساهمة في رصد الثقافة: أي أن الموارد البشرية في المنشآت تتميز بأنها تمتلك ثقافة خاصة بها من المهم أن تنتشر بين كافة الموظفين.

- إدارة المواهب: إذ تحرص الموارد البشرية على تعزيز تطور الإدارة وأداء الموظفين وغيرها من الجوانب المرتبطة في إدارة المواهب الخاصة في المديرين والموظفين.

- التوصية على الرواتب.

---

[1] ناصر الحق معي الدين، سياسات تسيير موارد البشرية، 05 افريل 2017، المنقول من الموقع الإلكتروني www.Politoi.dz.com، بتاريخ 2019/02/27 على الساعة 22:45.

[2] رندة شليحي، مرجع سابق، ص. 4.

[3] زين سليم، تسيير الموارد البشرية، 05 افريل 2017، منقول من الموقع الإلكتروني https// mawdoo3.com بتاريخ 2019/02/27 على الساعة 23:30.

- تنفيذ استحقاقات التوظيف.

-حماية قضايا الموظفين.

المطلب الثاني: فلسفات تسيير الموارد البشرية.

يختلف تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات من حيث فلسفتها في تسيير الموارد البشرية، تطرح بعض الفلسفات البديلة في تسيير العنصر البشري وهي[1]:

1-الفلسفة الآلية للموارد البشرية: ترى المؤسسات التي تطبق هذه الفلسفة بأن المورد البشري اقل أهمية من قيمة الطاقة الآلية، وأن الحافز المادي ودراسة الزمن والحركة أهم عناصر فلسفة الموارد البشرية.

2- الفلسفة الإنسانية لتسيير الموارد البشرية: حيث تؤكد هذه الفلسفة على أهمية العنصر البشري في تسيير المؤسسات، وبالتحديد دور العلاقات الإنسانية بين العاملين وأصحاب رأس المال في تحقيق أهداف المؤسسات من منطلق ما يلي:

للإنسان حاجات تفوق مجرد الحاجات المادية في العمل يبحث عن تحقيقها من المؤسسة التي يعمل بها سلوك الإنسان في المؤسسات تجاه الإدارة عبارة عن سلوك جماعي وليس سلوكا فرديا.

يجب تهيئة ظروف العمل ليس فقط ماديا، ولكن أيضا إنسانيا لتحقيق أهداف التشغيل.

للنقابات دور أساسي في العلاقات الإنسانية حيث تحافظ على حقوق العاملين، وتنفيذ قوانين العمل.

3- الفلسفة الهيكلية لتسيير الموارد البشرية: تهتم هذه الفلسفة بالتوزيع النسبي للسلطات والصلاحيات لكل من العمال وأصحاب العمل والمديرين، وعلاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى بالمؤسسة.

4- فلسفة القوى المتحركة لتسيير الموارد البشرية: ويقصد بها تلك العلاقات والقوى المتغيرة بن كل أطراف منظومة العمل في أي مؤسسة، وهي تشمل القوى المتحكمة بين كل من الحكومة والنقابة أصحاب رأس المال

[1] فريد نجار،**إدارة الإستراتجية للموارد البشرية**،الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص، ص 68-69.

العمال، المجتمع، الرأي العام، الإدارة، حيث تؤدي المفاوضات بين هذه القوى إلى تحرك القوة الرئيسية من مركز قوى لآخر فأحيانا يكون العاملون في مركز أقوى من أصحاب لعمل.

5– فلسفة المصالح المشتركة: تضم هذه الفلسفة رؤية التفاعل والتكامل وتحقيق الأهداف المشتركة لجميع القوى المشاركة في منظومة الموارد البشرية سابقة الذكر في الفلسفة السابقة، فبدلا من الصراع والاستغلال لأحد القوى (أصحاب رأس المال مثلا) لبقية مراكز القوى في منظومة الموارد البشرية تقوم جميع القوى بالتعاون لإرضاء جميع الأطراف من خلال المفاوضات، والاتفاق، والتكامل والتعاون وروح الفريق.

6– فلسفة التفرقة العنصرية: تقوم الشركات متعددة الجنسيات وبعض المؤسسات بالتفرقة في تسيير الموارد البشرية حتى بالنسبة لنفس الأفراد ذوي نفس المهارات والتخصصات وتتم التفرقة حسب الجنسية، كما هو الحال في وظائف الفنادق، والبنوك ومؤسسات البترول والمقاولات وغيرها من المؤسسات وبالتحديد تتم التفرقة في المجالات التالية.

- التفرقة في الأجور.
- التفرقة في الترقية والمسار الوظيفي.
- التفرقة في المزايا العينية الأخرى.
- التفرقة في الحوافز.
- التفرقة في الاختيار.
- التفرقة في فرص التدريب.

7– فلسفة الإنتاجية والتميز: تؤمن هذه الفلسفة بالاستخدام الأمثل لتسيير الموارد البشرية من منطلق تحقيق سلسلة من الأهداف المتوازنة لكل من:

الحكومة: تستفيد من دفع الرسوم والضرائب.

النقابة: ضمان التدريب والتنمية وحقوق العاملين.

العمال: تحقيق معدلات مناسبة في الأجور، الحوافز، الروح المعنوية، السلامة المهنية.

الإدارة: التشغيل الأمثل للموارد بإصلاحات الإنتاجية الكلية والنوعية والقضاء على المضيعات أي تحقيق أهداف جميع الأطراف، كما أن أحد الاهتمامات الحديثة لإدارة الموارد البشرية هو التكيف مع التغيرات العصرية، وأن تضع البرامج والسياسات التي تعمل على تهيئة وإعداد عنصر بشري كفء ذوي مهارات وقدرات ومعارف فعالة.

المطلب الثالث: الجوانب المذهبية لتسيير الموارد البشرية.

أولا: المدرسة الكلاسيكية في التسيير: تتركز فلسفة المداخل الكلاسيكية على زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف من خلال تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، بدأ علماء الإدارة في التفكير في كيفية زيادة الإنتاجية وكذلك زيادة كفاءة أداء العمال للأعمال الموكلة لهم، وبذلك ظهرت المدرسة الكلاسيكية في الإدارة التي ركزت على كيفية تصنيع المصنع كيفية تصميم الوظيفية للفرد، كيفية تصميم طرق للعمل والأداء وأخيرا على مبادئ لإدارة الأعمال.

أهم المبادئ التي يقوم عليها الفكر الكلاسيكي تتمثل فيما يلي[1]:

1-تقسيم العمل: هو حجر الزاوية في المنظمات عموديا بإضافة مستويات جديدة وأفقيا بإضافة وظائف ومهام جديدة على المستوى نفسه.

2- التسيير العلمي: يعتبر المهندس TAYLOR من أبرز رواد هذا الاتجاه، فقد لاحظ أن العمال يتباطؤون ويتكاسلون ولا يستعملون أعضائهم بأفضل الطرق الممكنة، فركز على دراسة الوقت والحركة، وكان. همه اكتشاف ما أسماه بأنجع طريقة لأداء عمل معين ومن ثم القيام بتدريب العمال عليها، وقد استطاع بالفعل عن طريق هذا الأسلوب أن يرفع إنتاجية عمال الحديد والفحم عدة مرات.

---

[1] نوري منير، **تسيير الموارد البشرية**، دروس في الموارد البشرية، محاضرات جامعة التكوين المتواصل، ص.2.

3- التسيير باللامركزية: حيث يحصل المدير على تقارير دورية ملخصة ومركزة عن كل العناصر الداخلة في إدارته، تمكنه بسرعة من معرفة نقاط الضعف والاختناق والتركيز عليها من أجل تأمين تقدم العمل، والتسيير بالاستثناء يساعد بطبيعة الحال على توفير الوقت وتركيز الذهن، وبالتالي تأمين استخدام أفضل لطاقات المسير، وإنه يركز بالمعنى الذي دعا له تايلور على الانحرافات فقط بقصد معالجتها وتصحيحها.

4- الإشراف الوظائفي: يرى تايلور أن النوع الوظيفي للتسيير يجب أن يحل محل النوع الحربي أي القائم على أساس التسلسل الرتبوي، وقد دعا إلى تطبيق هذا المبدأ لتأمين الاستفادة القصوى من خدمات الخبراء المتخصصين.

5- البيروقراطية الرشيدة: يعتبر العالم الألماني فيبر أبرز مؤسسي هذا الاتجاه، قدم نموذجه البيروقراطي للتنظيم على أنه الأكثر عقلانية، والذي يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية وقد تميز هذا التنظيم بالخصائص التالية:

- التسلسل الرئاسي أو التدرج الرثبوي، أي أنظمة هرمية للسلطة توضح مكان كل شخص في التنظيم.
- التخصص الدقيق لكل اختصاص معين وفقا للنصوص واللوائح.
- الاختيار العقلاني للأشخاص وفقا للمؤهلات المطلوبة على أساس الكفاءة.
- دوام المرتب الذي يتحدد وفقا المرتبة الشخص ولأقدميته في التنظيم.
- فصل الملكية عن التسيير إذ لا يملك الموظف وسائل التنظيم ولا يملك منصبه نفسه.
- الخضوع لنظام دقيق من الانضباط والرقابة القانونية.
- وجود المستندات الكتابية والوثائق الرسمية المحفوظة ووجود القواعد والإجراءات غير الشخصية وبالتالي وجود مكاتب.
- الاحتفاظ بالوظيفة حيث يتدرج الشخص في سلم الوظائف إلى أن يحال إلى التقاعد محتفظا بمرتب دائم مدى حياته.

– التنظيم الرسمي هو نظام من الأنشطة المنسقة لمجموعة من الأشخاص يعملون متعاونين لتحقيق غرض مشترك في ظل السلطة والقيادة.

ثانيا: الإدارة العلمية: يعتبر هذا المدخل محاولة لبناء مجموعة من الإجراءات والقواعد الأولية داخل العمليات الإنتاجية في المصانع للوصول على تنسيق الجهود بهدف اقتصادية العمليات الإنتاجية مع التأهيل الأفراد وصيانة الموجدات لمقابلة طلب السوق، مع دور للرقابة التنظيمية داخل الشركة أو المؤسسة[1].

مبادئ الإدارة العلمية: لقد أكد تايلور أن تحسين الإنتاج يتم من خلال التنظيم العلمي للعمل وذلك بالاعتماد على مجموعة من المبادئ التي استنتجها من خلال تجاربه في الورشة حيث يمكن تلخيصها فيما يلي:

– تطبيق المنهج العلمي القائم على الملاحظة، التجربة والقياس على المشاكل الإدارية بدل الاعتماد على الأساليب التقليدية المتمثلة في طريقة المحاولة والخطأ، حيث قام بوضع نظرية للوقت والحركة كما وضع معايير قياسية لظروف العمل مثل: الحرارة، الإضاءة، فترات الراحة، وإجراءات العمل وهذا كي تكون هذه الظروف مناسبة ومساعدة للعمل.

– اختيار العاملين وتدريبهم على أسس عملية، وهذا بتوظيف عاملين تتوفر فيهم المهارات التي تتطلبها الوظائف مع تبسيط إجراءات ووسائل العمل حتى تريح العامل، إضافة على صقل مهارات العاملين وتطويرها لأداء العمل.

– التقسيم العادل للمسؤولية بين المديرين والعمال حيث يقوم المديرون بتخطيط العمل وتحديد المهام بالتفصيل ثم يتولى العمال التنفيذ، أي يقتصر دور المدير على تحديد ما وكيف يجب أداءه، وعلى المرؤوسين أداء، ما يحدده المدير.

– تحقيق التعاون بين الإدارة والعاملين من أجل بلوغ الأهداف وهذا بدل الصراع الذي يؤدي إلى تخفيض الإنتاجية بفعل العلاقات السيئة التي كانت بين المديرين والعاملين.

[1] نوري منير، مرجع السابق، ص 3، 4.

وقد اعتبر تايلور أن حافز الأجور العالية يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية لذا وضع ما يسمى الخطة التفاضلية بالقطعة بمعنى ربط الأجر بالإنتاج.

ثالثا المدرسة السلوكية: بالرغم من تعدد اتجاهات هذه المدرسة إلا أنها تبقى تجمعها قواسم ومبادئ مشتركة أهمها[1].

- اخذ الأبعاد النفسية والاجتماعية والسلوكية للفرد بشكل، شامل ثم تحليل سلوكه من خلال هذه الأبعاد أي أنها تعتمد على الدراسة العلمية لسلوك الفرد، وهي متأثرة في ذلك بنتائج العلوم السلوكية التي تركز على المظاهر الخارجية للسلوك باعتبارها أفضل وسيلة لفهم دوافع وحقيقة هذا السلوك.

- أهمية الحاجات في تشكيل سلوك الإنسان، مما يتطلب من الإدارة اعتماد نظام شامل للحوافز المادية والمعنوية لإرضاء هذه الحاجات، وبالتالي الحصول على السلوك المرغوب.

- المنظمة هي وحدة اجتماعية تتأثر بالقوى والمؤثرات البيئية الخارجية، فالمنظمة حسبها نظام مفتوح يتضمن تفاعلات داخلية بين مكوناته، إضافة إلى التفاعل مع محيطه، لذلك فهي لا تستطيع العمل معزولة عن هذا المحيط.

- الصراع بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة لا يمكن تجنبه إلا من خلال محاولة فهم الصراع قصد تطوير وسائل وسبل لاستجابة للحاجات المشتركة بين العاملين والمنظمة.

رابعا الإدارة الرشيدة: دعت مدرسة وظائف الإدارة إلى تطبيق عدد من المبادئ الإدارية كوسيلة مضمونة لتحقيق أهداف المنظمة، وتمثل هذه المبادئ خلاصة تجارب ناجحة للمديرين حيث حصلوا على فوائد جمة من تطبيقها، ومن أبرز مفكري هذه المدرسة (لوتر جوليك، لندال أوريك، جيمس موني) والبحث عن الطريقة المثلى أو وصفة النجاح للمنظمة هي صفة مشتركة بين هؤلاء الكتلب.

من أبرز مبادئ الإدارة الرشيدة:

[1] نوري منير، مرجع سابق، ص 6.

– مبدأ تقسيم العمل.

– مبدأ السلطة والمسؤولية.

– مبدأ الانضباط.

– مبدأ وحدة القيادة.

وحدة التوجيه.

– تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.

– الإنصاف والعدالة.

– التسلسل الهرمي للسلطة.

– المركزية.

– المبادرة.

– روح الجماعة والفريق.

– المكافأة العادلة.

المطلب الرابع: المهام الأساسية لتسيير البشرية.

أولا: الاستقطاب:

ويقصد به عملية استكشاف الأفراد المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة، وتهتم هذه العملية بجدب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب التعيين في المؤسسة[1].

تحديد مصادر الاستقطاب[2].

1–تنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصدرين أساسين هما:

---

[1] نوري منير، مرجع سابق، ص 19.

[2] نفس المرجع، ص.ص. 19- 21.

أ–مصادر داخلية: وهي المصادر المتاحة داخل المؤسسة ويمكن اللجوء إليها على الخصوص في حالة الوظائف التي تحتاج إلى خبرات لا تتوافر خارج المؤسسة أو حالة الوظائف الإستشرافية، ويستعمل المسؤول في هذه الحالة عدة وسائل للكشف عن الكفاءات المناسبة وأهمها:

– **مخزون المهارات:** وهو الكشف بالتفصيل عن مهارات ورغبات الأشخاص، ويقوم المسؤول بتحليل هذا المخزون لتحديد الأشخاص الذين يمكن نقلهم أو ترقيتهم، ثم يقترح الأشخاص المناسبين للمناصب الشاغرة وتربط فعالية هذه الطريقة في التوظيف بنوعية المعلومات المتوفرة في المخزون وبكيفية تحليل الوظائف وتحديدها.

– **الترقية الداخلية:** تستعمل هذه الطريقة كثيرا نظرا لبساطتها وكونها توفر المعلومات عن الوظائف الشاغرة لكل عمال المؤسسة بواسطة المعلقات وتترك المجال مفتوح لتقديم طلبات العمال للترشح للوظائف الشاغرة، وتتميز هذه الطريقة بتشجيعها للعمال على التدخل في تسيير مسارهم الوظيفي كما تمكنهم من تحضير أنفسهم للتنقل من منصب لآخر وربما للترقية.

– **النقل الوظيفي:** تستعمل هذه العملية أو الطريقة عندما تكون سياسات منمية قائمة على تشجيع وتنويع خبرات العاملين، ويتم نقل العمال من وظيفة لأخرى لاكتساب خبرات متعددة ومتنوعة.

– **المعارف والأصدقاء:** يتم تقديم طلبات أقارب وأصدقاء بعض الموظفين الذين لديهم الكفاءات والسمعة والحماس المطلوب، وتتميز هذه الطريقة بالضغط على تكاليف اندماج العمال الجدد لأن لديهم المعلومات عن المؤسسة وعملها وقيمها.

ب– المصادر الخارجية: تستعمل المؤسسة هذه الطريقة عندما لا تجد المترشحين المناسبين لشغل الوظائف عن طريق المصادر الداخلية أو عندما تريد توظيف أشخاص لهم نظرة جديدة مختلفة عما لديها، ولهذا تعتمد الجزائر عدة وسائل من أجل تحقيق إطار تنظيمي مميز ومن أهم الوسائل المستعملة في الاستقطاب تستعمل الجزائر عدة خطوات نذكر منها ما يلي:

– **التقدم المباشر للمنظمة:** تقوم المؤسسة بالاحتفاظ بطلبات الترشح التي يقدمها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم مستواهم التعليمي، خبراتهم السابقة مهاراتهم وقدراتهم رغباتهم، وتقوم المؤسسة عند الحاجة بتصفية هذه الطلبات والاختبار فيما بينها.

– **الإعلان:** تختار المؤسسة وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة الشاغرة التلفزة، الصحف، المجلات.....إلخ ويتم تلقى الطلبات إما مباشرة أو عن طريق البريد.

– **المدرسة والجامعات:** يتم إجراء بعض التربصات من طرق الطلبة كجزء من الدراسة العلمية وهذا يمكن المنظمات من تقييم الأفراد والاختيار من بينهم بعدد تخرجهم وتتميز هذه الطريقة بكونها توفر عمالة مدربة وجاهزة للعمل.

– **وكالات ومكاتب التوظيف:** هناك مكاتب للتوظيف عامة وخاصة بعملية الاستقطاب للمترشحين واحتيارهم حسب احتياجات ورغبة المؤسسة.

– **المنظمات المهنية:** تقوم بعض الجمعيات أو المؤسسات المهنية بتأهيل أعضائها للعمل في بعض الميادين وهذا يسهل عملية توظيفهم.

2– أهمية عملية الاستقطاب: ترجع أهمية هذه العملية لكونها توفر أساس لعملتي الاختيار والتعيين فاستقطاب العناصر المناسبة وبالأعداد الكافية لشغل المناصب الشاغرة له تأثير كبير على إنتاجية المؤسسة وفعاليتها ومستوى أدائها، كما تنعكس فعالية هذه العملية على كل العماليات الأخرى سواء المتعلقة بالموارد البشرية أو بالوظائف الأخرى للمؤسسة.

ثانيا: الاختيار والتعيين.

تختلف الأعمال فيما بينها من حيث بساطتها وتعقيدها، طرق ممارستها والمهارات اللازمة لكل منها كما يختلف الأفراد أيضا من حيث القدرات والاستعدادات والمهارات الخاصة بهم هذه الاختلافات بين الأعمال والأفراد دفعت بالضرورة إلى السعي لتحقيق توافق بين متطلبات عمل معين ومواصفات فرد معين للوصول إلى وضع هذا الفرد في العمل المناسب.

1-تعريف الاختيار: هو الاختيار الأنسب للشخص، لأجل عمل معين عن طريق المعرفة الشاملة للأعمال المختلفة، والواجبات التي يقوم بها الفرد في كل منها الظروف التي يؤدي فيها الواجب، الشروط والمؤهلات التي يجب أن تتوفر فيه حتى يستطيع أن يؤدي عمله على أكمل وجه[1].

أ-أهمية الاختبار: تتجلى أهميته فيما يلي:

- أهمية الاختيار بالنسبة للوحدة الإنتاجية: إن استخدام الأساليب العلمية في الاختبار سيؤدي إلى استقرار العامل في عمله مما ينتج عن ذلك حسن الخدمة.

- زيادة في خبرة ومهارة العامل وبالتالي تحسين كفايته الإنتاجية.

- التقليل من دوران العمل (ترك العمال لعملهم وتعيين عمال جدد) وبالتالي التوفير من نفقات التدريب.

- أهمية الاختيار بالنسبة للفرد نفسه: إن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب يساعد على ثقته بنفسه ورفع معنوياته وبالتالي يكون له أكبر استعداد للتفاهم مع الآخرين وتحسين العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين المستخدمين.

[1] عدية نعيمة، **آليات تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، تسييير وإدارة الجماعات المحلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2014، 2015، ص.ص 19-25.

ب- خطوات الاختيار: تتمثل فيما يلي:

- تحليل العمل لمعرفة خصائصه ومستلزماته: يقصد به الفحص والدراسة التفصيلية للمنظمة له لتحديد الواجبات: البيئة المحيطة به، الآلات والمعدات اللازمة لإنجازه والخصائص والسمات الواجب توفرها في الفرد لأداء عمله بنجاح وكفاية.

- عند القيام بتحليل العمل في المشروع لا بد من جمع المعلومات الخاصة بماهية العمل وموضوع التحليل التي تمس بيانات تحليل العمل وتتضمن ما يلي:

* تحديد الوظيفة وتسميتها.

* وصف واجبات الوظيفة ومسئولياتها.

* بيئة العمل ومحيطه.

* العوامل الاجتماعية للوظيفة.

* نوع القدرات الإنسانية المطلوبة.

وتوجد أربع طرق تستخدم لجميع بيانات تحليل العمل وهي:

- ملاحظة أداء العامل أثناء العمل وتسجيل الواجبات التي تؤديها.

- مقابلة الخبير أو المشرف العامل الذي يؤدي العمل يوجه الأسئلة حيث تدون إجابة في استمارة خاصة.

- تصميم لائحة واستمارة خاصة تدون فيها كافة الأسئلة المطلوب الإجابة عليها وتسمى هذه العملية بالاستبيان.

- الإطلاع على البيانات المكتوبة عن العمل في المؤسسة للاستفادة منها.

بعد جمع المعلومات الخاصة بالعمل يكتب تقرير نهائي عن تحليل العمل.

تحليل الفرد تتطلب عملية الاختيار دراسة خصائص طالب العمل ومعرفة قدراته وسماته المختلفة وتختلف الطرق المتبعة في تحليل الفرد تباعا لحجم المؤسسة، قدرتها المالية نوع العمل طلب الاستخدام، المقابلة، الاختيار النفسية.

ج– إجراءات والتعيين: تشمل ما يلي:

– **طلبات الالتحاق**: تصميم بطريقة تمكن من معرفة المعلومات الأولية والأساسية للمتقدمين للوظيفة (السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، التدريب والخبرة).

– **المقابلات**: هي عبارة عن ذلك اللقاء الشخصي الذي يتم بين ممثلي المؤسسة وبين طالب العمل إلا أن هذا الأسلوب غير يعتبر أسلوبا غير مضبوطا وغير محكما لتقييم الأفراد لأن المتقدمين للالتحاق غالبا ما يبدون السلوك والتصرفات التي ترضى أعضاء لجان المقابلة، كما أن التقييم خاضع لعوامل شخصية وليس لمعايير موضوعية.

* كيف تتم المقابلة؟ تتم عن طريق الأسئلة التي تجعل المستخدم يتحدث عن نفسه ودوافعه وتجعل المتقدم يطلق أو يجمد معلوماته.

* ما هي وظائفها؟ تتمثل في:

جمع المعلومات الكافية عن طالب العمل.

التحقق من المعلومات المستمدة من المصادر الأخرى.

تكامل البيانات عن الفرد.

الحالة الجسمانية: تتطلب بعض الوظائف الخصائص الجسمانية (الطول، العرض، القدرة على تحمل ظروف العمل).

الاختيارات: بعد جمع المعلومات السابقة عن طالب العمل وتبيان صلاحية للعمل تقوم إدارة المستخدمين بوضع العامل تحث الاختيار لفترة محدودة، يكلف فيها بعمل محدود في المؤسسة بإشراف رئيس القسم، كما تتم عن طريق إجراء مسابقات، فيعتبر الاختبار أفضل وسيلة لتقييم الأفراد وأكثر موضوعية تمكن من تقييم جوانب القدرة الذهنية والجسدية[1].

2- التعيين:

بعد نجاح طالب العمل في الاختيار يصدر قرار التعيين يقضي بتسمية المترشح في الوظيفة التي نجح في اختيارها ويباشر عمله فيها ويسجل اسمه في كشف الأجور حيث يصبح في عداد المستخدمين في المؤسسة دون إهمال ما يلي:

أ-لا يقبل كل ناجح في الاختيار إذ أن عدد المقبولين مرهون بالمناصب الشاغرة.

ب- التعيين يشترط درجة تسلسل النجاح في المسابقة.

ج- تعيين الناجح بصفة مستمرة لمدة ما يثبت فيها كفاءته.

د- لا يعين أحد إلا في وظيفة شاغرة يكون الإعلان الخاص بالمسابقة قد أشار إليها.

من العرض السابق للأساليب العلمية لاختيار العاملين وتعيينهم في مناصب معينة والتي تتفق مع قدراتهم ومؤهلاتهم يستطيعون العمل بكفاءة عالية وساهمون في رفع الكفاءة الإنتاجية للعمل إذا ما هيئنا لهم التدريب، المناصب، ظروف العمل المادية والمعنوية المناسبة[2].

---

[1] سيدي صالح صبرينة، **محاضرات في تسيير وتنمية الموارد البشرية**، جامعة محمد لمين دباغين سطيف -2-،2017 ص. 55

[2] عديلة نعيمة، مرجع سابق، ص25.

المبحث الثاني: ماهية التنمية المحلية.

لقد برز مفهوم التنمية وأخذ يتبلور بعد العالمية الثانية وانقسام العالم إلى دول متقدمة وأخرى متخلفة، حيث أن هذه الأخيرة كانت أول إهتماماتها وتحسين أوضاعها والرفع من درجة نموها الاقتصادي، وذلك عن طريق إحداث تغيرات جذرية وهيكلية في مختلف المجالات، فبالرغم من تعدد واختلاف مفهوم التنمية إلا أن الهدف هو إحداث تغيرات على مختلف المستويات.

المطلب الأول: مفهوم التنمية المحلية.

إن أول دراسة لمفهوم التنمية المحلية كان مع بداية السبعينات وتزامن ذلك مع محاولات اليونيسكو للنهوض بالمستوى الثقافي والاجتماعي في المجتمعات المحلية من خلال وضع برامج تنموية وطنية والتي هي مهمات الحكومات ولكن أمام تعاظم هذه الأخيرة واحتياجاتها إلى مشروعات التي تكلفها كثيرا أجبرت على إسناد مشاريع التنمية الإقليمية المركزية في إطار التنمية المحلية ولهذا اعتبرت هذه الأخيرة مدى مظاهر البعد السوسيولوجي لحركة التنمية الشاملة، ولقد وجهت عدة أبحاث في التنمية المحلية نظرا لأهميتها في الحياة ورقي المجتمعات بهدف نظريات الحكم في هذا المجال بالرغم من كثرة الأبحاث إلا أنها لم تتوصل إلى وضع نظريات في هذا المجال لكنها أعطت حصة السد للساحات السكنية نظرا للكثافة السكانية المتزايدة.

وتعرف التنمية المحلية على أنها العملية التي بواسطتها يمكن تحقيق التعاون الفعال بين الجهود الشعبية والجهود الحكومية للارتفاع بمستويات التجمعات المحلية اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا وحضاريا، من منظور تحسين نوعية الحياة لسكان تلك التجمعات المحلية في أي مستوى من مستويات الإدارة المحلية عن طريق منظومة شاملة ومتكاملة[1].

يعرفها الدكتور (فاروق زكي): بأنها تلك العمليات التي توحد الأهالي وجهود السلطات الحكومية لتحسين الأحوال الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية للمجتمعات المحلية تكامل هذه المجتمعات في إطار حياة الأمة ومساعدتها على المساهمة التامة في التقدم القومي، هذه العمليات على عاملين أساسين هما:

---

[1] عبد المطلب عبد الحميد، **التمويل المحلي والتنمية المحلية**، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006، ص. 13.

1-مساهمة الأهالي أنفسهم في الجهود المبذولة لتحسن مستوى معيشتهم.

2- توفير ما يلزم من الخدمات الفنية وغيرها بطريقة من شأنها تشجيع المبادرة والمساعدة الذاتية والمتبادلة بين عناصر المجتمع، وجعل هذه العناصر أكثر فاعلية[1].

وهناك من عرفها من منظور تنمية المجتمع المحلي نذكر منهم:

تعريف (هيئة الأمم المتحدة): باعتبار أن هذا المفهوم ظهر لأول مرة تحت إطارها، فقد كانت الخطة الخمسينية في الهند الأولى على المستوى الدولي في لفت أنظار العديد على المستوى الدولي، وزيادة عدد الدول النامية التي حصلت حديثا على استقلالها بعد معانات طويلة مع ويلات الاستعمار عرفت هيئة التنمية الدولية للولايات المتحدة الأمريكية تنمية المجتمع المحلي بأنه عملية للعمل الاجتماعي تساعد الناس في المجتمع على تنظيم أنفسهم للتخطيط والتنفيذ، حيث يقومون بتحديد احتياجاتهم الجماعية والفردية والتعرف على مشاكل حياتهم الجماعية، كما يقومون برسم الخطط الكفيلة بسد هذه الاحتياجات وعلاج تلك المشكلات، وتنفيذ الخطط معتمدين في ذلك على الموارد الذاتية للمجتمع إلى أقصى حد ممكن، واستعمال هذه الموارد إذا لزم الأمر عن طريق المساعدات المادية التي تقدمها الهيئات لحكومية والأهلية خارج نطاق الاجتماعي المحلي[2].

وتعرف ذلك بأنها مفهوم حديث لأسلوب العمل والاقتصادي في مناطق محدودة يقوم على أسس وقواعد من مناهج العلوم الاجتماعية والاقتصادية، وهذا الأسلوب يقوم على إحداث تغيير حضري في طريقة التفكير والعمل والحياة عن طريق إثارة وعي البيئة المحلية، وأن يكون ذلك الوعي قائما على أساس المشاركة في التفكير والإعداد والتنفيذ من جانب أعضاء البيئة المحلية جميعا في كل المستويات عمليا وإداريا[3].

[1] مصطفى الجندي، **الإدارة المحلية وإستراتجية**، الإسكندرية، الدار المعارف، 1987 ص. 49.

[2] فتوح خالد، **الاستثمار ودوره في التنمية لمحلية**، مذكرة ماجسيتر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2009، 2010، ص 78.

[3] نفس مرجع، ص78.

كما تعرف بأنها الوصول بالإنسان إلى حد أدنى لمستوى المعيشة، لا ينبغي أن يقل عنه باعتباره حق لكل مواطن تلتزم به الدولة وتعزز الجهود لتحقيق كفاءة استخدام الإمكانيات المتاحة والحلول الذاتية لسد الثغرات التي تبدو على مستوى هذا الحد مما لا تسعفها موارد الدولة[1].

ومن خلال هذه التعاريف السابقة يكون تعريفنا الإجرائي للتنمية المحلية كما يلي:

تعتبر التنمية مفهوم ظهر على إثر النقاشات التي تعالت حول هيئة وإعداد التراب وذلك من أجل الإختلالات بين الجهات ولقد كان العالم القوي الحقل الأول بتطبيق المفهوم، لكنه اليوم تجاوز حدود القرية إلى المدن خصوصا في الأحياء.

والتنمية المحلية عملية يمكن بواسطتها تحقيق التعاون الفعال بين المجهود الشعبي والحكومي للارتقاء بمستوى التجمعات والوحدات المحلية الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والسياسية.

تعتبر التنمية المحلية أسلوب عمل ينطلق من الجزء إلى الكل يقوم على أسس

ومبادئ علمية تهدف إلى رفع تحسين وترقية الإطار المعيشي لكل أفراد البيئة المحلية.

يعرف المفكر (**أرترديرهام**): تنمية المجتمع المحلي بأنها، الجهود التي بذلها المواطنون لتحسين أوضاع مجتمعاتهم المحلية، وزيادة طاقة الأهالي على المشاركة والتسيير الذاتي وتكامل الجهود فيها يتصل بشؤون المجتمع المحلي[2].

ويعرفها المفكر (**روس**): بأنها عملية يتمكن بها المجتمع المحلي من تحديد حاجاته وأهدافه، وترتب هذه الحاجات والأهداف وفقا لأولويتها مع إذكاء الثقة والرغبة في العمل لمقابلة تلك الحاجات والأهداف المتصلة بهذه الحاجات والأهداف، والقيام بالعمل إزاءها، ومن خلال ذلك يمكن أن تنمو وتمتد روح التعاون والتضامن في المجتمع[3].

[1] نفس مرجع، ص 79.

[2] محمد عبد الفتاح، محمد عبد الله، **تنمية المجتماعات المحلية من متطور الخدمة الاجتماعية**، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2006، ص. 32.

[3] نفس المرجع، ص 32.

ويعرفها كل من (الدكتور عبد المنعم شوقي وعلى فوائد): بأنها عملية تغيير مقصودة نتيجة تخطيط وسياسة مرسومة بهدف الوصول إلى أهداف معنية في حدود الإطار العام لخطة الدولة[1].

وكتعريف شامل للتنمية المحلية يمكن القول بأنها مجموعة العلميات التي يمكن من خلالها تضافر الجهود الحكومية لتحسين نوعية الحياة الاقتصادية الاجتماعية للمجتمعات المحلية وإدماجها في منظومة التنمية القومية بأكملها.

المطلب الثاني: **أسباب الاهتمام بالتنمية المحلية وأهدافها**.

أولا: أسباب الاهتمام بالتنمية المحلية: لقد عرف موضوع التنمية المحلية اهتماما ما متزايدا على المستويات الأكاديمية العلمية لأسباب عديدة ومترابطة يمكن تلخيصها فيما يلي[2]:

أ– أسباب فكرية وسياسية وثقافية مترابطة تتمثل في زيادة الوعي للناس في المجتمعات المعاصرة، حيث أن جهود مختلف وسائل الإعلام الاتصال الجماهيري الواسع والانفتاح والتفاعل الفكري والثقافي أدى إلى وعي الجماهير بحقوقها ومطالبها ضمن معايير العدالة المساواة والتوازن.

ب– أسباب عملية عديدة تتضمن جوانب اقتصادية وإدارية واجتماعية نذكر منها:

– الهجرة الداخلية من المحليات إلى التجمعات السكانية المركزية والكبرى، مما افرز آثار سلبية كازدحام المدن والبطالة والنزوح الريفي وترك الأراضي الزراعية المنتجة وتزايد الطلب على الخدمات العامة في المدن إلى غير ذلك من المشكلات.

– ضرورة الاستفادة من المصدر ومحاولة استغلالها وتوجيهها لتحقيق التنمية القومية الشاملة.

---

[1] فتوح خالد، مرجع سابق، ص .79.

[2] نائل عبد الحافظ عوالمة، **إدارة التنمية: الأسس النظرية: الأسس، النظريات، التطبيقات العملية**، عمان، دار زهران، 2009،ص ص. 152 – 153.

- التأكيد على ضرورة المشاركة الشعبية تفعل دور المواطنين في كافة المناطق للمساهمة في الجهود التنموية سواء من حيث التخطيط أو التنفيذ.

- التوجه نحو اللاتركيز والمركزية الإدارية، مع تطوير كافة المناطق المحلية والمركزية بشكل متقارب نسبيا، كما يساعد على تقديم الخدمات العامة بسرعة وكفاءة وفعالية.

- تعزيز ودعم الاستقرار والوحدة والقوة والتعاون والانسجام العام على المستوى الوطني بشكل يؤدي إلى تحقيق الأمن الداخلي، ويعزز الأمن الخارجي، ومن الطبيعي أن الأسباب المذكورة سابقها هي الدوافع المتراتبطة أدت إلى زيادة الاهتمام بموضوع التنمية المحلية على كافة المستويات الأكاديمية العلمية.

ثانيا:أهداف التنمية الملحية.

إن الهدف من التنمية المحلية بصفة عامة هو تحسن ظروف معيشة السكان حيث يتم على مستوى التجمعات السكانية تفضيل الأعمال الرامية إلى إعادة تنظيم الحياة في الجمعيات التي يفترض بها تضامن من الجوار، والسعي إلى تحسين ظروف معيشة السكان أو الفئات الأكثر حرمانا وتتمثل الأهداف بصفة خاصة في النقاط التالية[1]:

استثمار أكبر قدر ممكن من جهود المواطنين في المجتمع وتنميتها وتأكيد استمراريتها وذلك عن طريق خلق حالة يمكن فيها استخدام كل الموارد البشرية في المجتمع والسعي إلى تنميتها بالتعليم والتدريب والممارسة للقيام بالدور الأكثر فعالية وإيجابية.

تحقيق تحسن مادي في حياة المجتمع، ويتوقف هذا التحسن وعمقه على استعداد أعضاء المجتمع لتبني المشروعات التي تقام في مجتمعهم وتوفير الخبرات اللازمة لإنجاح وإدارة هذه المشروعات توفير الخدمات العامة والأساسية في مختلف المدن والقرى والمناطق التي يشملها إقليم الدولة عموما ويتضمن ذلك كافة أنواع الخدمات

[1] نائل عبد الحافظ عوالمة، مرجع السابق، ص ص. 154 - 155.

الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية والتنظيمية وغيرها وتفعيل المشاركة الشعبية والمبادرات الفردية والجماعية في مختلف المناطق في المجالات التنموية بمختلف أبعادها ومستوياتها المحلية والقومية.

التوازن والعدالة في توزيع الأعباء والمكاسب التنموية بين مختلف المناطق في الدولة، حيث أن الترابط بين مختلف مستويات التنمية يحقق درجة عالية من التوازن في تحمل أعباء التنمية ومسؤولياتها استثمار الإمكانات المادية والبشرية والمحلية بما في ذلك من موارد مالية وطاقة بشرية وغيرها من الإمكانيات التي يمكن استثمارها وتوظيفها لتحقيق أهداف التنمية.

تعزيز وتشجيع التعاون بين الهيئات المحلية من جهة وبين الجهات المركزية من جهة أخرى المحافظة على الاستقرار والأمن المحلي بشكل مترابط مع إمكانية الدفع القومي من خلال تطوير المناطق وتوفير مقومات القوة والقدرة على مواجهة كافة المخاطر المتحملة.

جذب الاستثمار الوطنية والخارجية اللازمة للتنمية المحلية من خلال التنسيق والاتصالات مع الجهات المعينة وتعريفها بالفرص والاحتياجات المحلية.

المطلب الثالث: مقومات التنمية المحلية.

تستلزم التنمية المحلية الفعالة مجموعة من الشروط والمقومات لتحقيق الأهداف التنموية المسطرة، وترجمة الطموحات إلى الملموس، فلا تعتبر التنمية المحلية بمجرد طموحات أو شعارات جوفاء، بل هي مجموعة متطلبات ومشاكل تخص المجتمع المحلي الذي يتطلع إلى وجود حلول واقعية وهذه الحلول تستلزم مجموعة من الإجراءات والعوامل والعناصر المتفاعلة فيما بينها لإنتاج تنمية محلية تتجاوب مع متطلبات المجتمع المحلي.

ومن بين هذه المقومات نذكر[1].

أولا: تشجيع وتعميق المشاركة الشعبية: أي دعم الجهود المبذولة من الأفراد والأهالي أنفسهم للنهوض بالتنمية وتحسين مستوى معيشتهم، والرقي بنوعية حياتهم، ذلك عن طريق.

[1] نائل عبد الحافظ عوالمة، مرجع السابق، ص ص. 156 - 157.

أ-تنظيم آلية موحدة للمشاركة الشعبية في التنمية على مستوى الوحدات المحلية بمشاركة المجالس الشعبية والقيادات التنفيذية.

ب- تشجيع المبادرات الشعبية من خلال آلية المشاركة الشعبية للإسهام في المشروعات الاستثمارية.

ج- تفعيل دور الاتصال مع المواطنين، وإشراكهم في القرار المحلي، واستغلال قدرات الجماعات المحلية وإمكانيات المواطنين توجيهها لإشراكهم في الأعمال المسطرة فغياب المشاركة الشعبية يعيق خطط التنمية المحلية، وفي المقابل، فإن وجود إدارة شعبية مخلصة تقوم على الإيمان بالأرض وتعتمد على قاعدة العمل المنتج فإنها توجه الجهود والإمكانات المحلية، واشتراك السكان المحليين بالتعاون مع السلطات المركزية.

ثانيا: اللامركزية الإدارية والمالية:

إن توفر الإمكانات والمدخلات المحلية المختلفة تساعد على تنفيذ البرامج المحلية وتحقيق الأهداف التنموية وذلك من خلال توفير مصادر التمويل الكافية من مختلف الجهات المحلية والمركزية وتقديم التسهيلات الإدارية، من خلال تطبيق اللامركزية الإدارية والمالية، فالهدف منها هو إعطاء المحليات المرونة الكافية في توزيع الاستثمارات المخصصة لكل منطقة على الأنشطة والمشروعات الاستثمارية اللازمة لخطة التنمية بمختلف جوانبها الاقتصادية والاجتماعية وفقا لمبدأ ترتيب الأولويات والاحتياجات طبقا لظروف وإمكانات كل منطقة.

ويكون تفعيل اللامركزية عن طريق الإجراءات التالية:

أ-إتباع أسلوب لا مركزية القرار في ظل السياسات المركزة.

ب-تدعيم التمويل الذاتي لوحدات الإدارة المحلية.

ج- تعديل المنظومة القانونية للإدارة المحلية بما يحقق طموحات المجتمعات المحلية نحو اللامركزية، وتوزيع صلاحيات المجالس الشعبية مما يضمن سلطة القرار من المواطن صاحب الحاجة أو المصلحة والرفع من كفاء الإدارة المحلية في تحمل مسؤولياتها تجاه الجماهير[1].

ثالثا تفعيل سياسات التنمية الحضرية والريفية.

تشمل سياسات التنمية الحضرية إقامة مدن مجتمعات عمرانية جديدة بالمناطق الصحراوية وتنمية المدن الحضرية الإرتقاء بها وتحسين مستوى معيشة الأفراد بها، وذلك من خلال إتباع إستراتيجية الانتشار المركز للاستفادة بأكبر قدر ممكن من موارد التنمية المتاحة في الحيز المأهول حاليا كمرحلة أولى ثم الخروج إلى الصحراء في المرحلة الثانية أما أبعاد التنمية الريفية المتكاملة فتتمثل في:

أ-تنويع مصادر الدخل في المناطق الريفية بما يوفر فرص عمل ذات مردود مادي في مشروعات وأنشطة متنوعة بجانب النشاط الزراعي الرئيسي

ب- استغلال الطاقات البشرية خاصة المرأة الريفية وفئة الشباب في إقامة مشروعات صغيرة تتوافق وإمكانيات المجتمع الريفي من أجل رفع عملية التنمية.

ج- مد شبكات المرافق العامة إلى المناطق الصحراوية والتجمعات الريفية.

وهذا كله في إطار يتلاءم مع التنمية الوطنية الشاملة، إذ أن تبني القيادة الإدارية والسياسية في الدولة سياسة ثابتة مدروسة وربطها بفاعلية مع مختلف مجالات التنمية يعد أمرا حيويا وحاسما في الدول النامية، وبدونه تبقى الجهود في حدودها الدنيا[2].

---

[1] حسين عبد القادر، **الحكم الراشد في الجزائر وإشكالية التنمية المحلية**، مذكرة ماجستر في العلوم السياسية، الدراسات الأورو متوسطية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012، ص 60.

[2] نفس المرجع، ص 62 – 63.

رابعا رفع كفاءة المجتمع المحلي:

يتم ذلك من خلال تيسير الإجراءات الحكومية وتبسيطها (الحكومة الإلكترونية محليا) من أجل تحقيق الشفافية والمصداقية وتوفير الخدمات للمواطنين في سهولة، وكذلك تطوير نظام تحصيل الضرائب من أجل زيادة تمويل البلديات إضافة إلى:

أ-تشجيع مبادرات البلديات في تبني نماذج متميزة في العمل والإنجاز التنموي كمبادرة محو الأمية، تنظيم الأسرة....

ب- بحث إمكانية إصدار تقارير التنمية البشرية للوحدات المحلية في إطار منظومة تنموية شاملة تترجم في خطة تنموية متكاملة تدعيما لنظام اللامركزية المحلية.

ج- توفر الإمكانات التكنولوجية والأجهزة والمعدات المساندة والتي تلزم في المجالات التنموية المختلفة خصوصا الزراعية والصناعية والحرف وغيرها.

د- الاتصال والإعلام التنموي في مجال الفرص والمحددات.

ه- توفر العناصر البشرية المؤهلة من السكان المحليين.

خامسا دور الجهات الحكومية:

وذلك بتوفير الإطار التشريعي الملائم لتعزيز جهود التنمية المحلية، ودعمها بتقديم الخدمات والمشروعات وإعطائها الدعم الكافي، وتشجيع المبادرة الفرعية وتفعيل المشاركة وتشجيع الاستثمار[1].

[1] حسين عبد القادر، مرجع سابق، ص. 64.

المطلب الرابع: أبعاد التنمية المحلية.

أولا: البعد الاقتصادي: يعتبر البعد الاقتصادي من أهم أبعاد التنمية المحلية لأنه ينعكس ايجابيا على الأبعاد الأخرى، من خلال تحسين الظّروف الاقتصادية والاجتماعية للمواطن والسعي لتخفيف الفقر والبطالة، ومنه معالجة المشاكل الاجتماعية التي يكون سببها البعد الاقتصادي.

إن غاية التنمية المحلية هي رفاهية الإنسان ماديا عن طريق تحسين أداء الفرد وتحسين مستواه المعيشي، كما أن هذا النوع من التنمية يهدف أساسا إلى وضع مخططات يكون الغرض منها تطوير الوضعية الاقتصادية للمجموعة المحلية سواء كانت في الجانب الصناعي أو الزراعي وحتى المنشآت القاعدية بما يسمح لا حقا بتوازن يمكنها من توفير منتجات اقتصادية تلبي حاجات أفرادها. ومن ثم جاءت التنمية الاقتصادية بطروحات مختلفة مبينة على الأسس المنهجية العلمية من أجل إسعاد الإنسان وتحقيق رحاه المادي.

للتنمية بعد اقتصادي من أجل تنمية الإقليم اقتصاديا وذلك عن طريق البحث عن القطاعات الاقتصادية التي يمكن أن تتميز بها المنظمة، سواء عن طريق النشاط الزراعي، الصناعي، أو الحرفي.

ثانيا البعد الاجتماعي: إن البعد الاجتماعي له أهمية كبيرة، فلا فائدة من زيادة الدخل الفردي، دون أن يتحسن الوضع الاجتماعي من تحسين مستويات المعيشة، وتحسن مستوى التعليم، والشغل.....إلخ ومن هذا المنطلق فإن التنمية المحلية تشمل جميع مجالات الحياة، وتحاول الارتقاء بها وتحسينها بشكل جماعي في مستوى إقليمي معين، وهذا ما يعطي التنمية المحلية الأهمية الكبيرة إلى جانب السياسات العمومية التي تسعى إلى تحقيق الصالح العام وتحقيق التوازن الجهوي بين الأقاليم مع ترك حرية المبادرة للجماعات الإقليمية للقيام بدورها على أكمل وجه.

ثالث البعد السياسي: يهدف إلى تنمية النظام السياسي القائم في الدولة على اعتبار أن البعد التنموي السياسي يمثل استجابة النظام لتحديات بناء الدولة والأمة والمشاركة وتوزيع الأدوار، ولا تكون التنمية ذات الطابع والبعد السياسي إلا من خلال تحقيق استقرار النظام السياسي، وهذا الأخير لا يتم إلا إذا توافر فيه الشكل أو الأخذ

بالأشكال المشاركة الجماهيرية والمتمثلة في حق المواطنين في اختيار من يمثلوهم لتولي السلطة باختيار النخب الحاكمة ومن خلال المشاركة السياسية يلعب المواطن دورا كبيرا في دعم المسيرة التنموية المحلية الشاملة للدولة.

رابعا البعد الإداري: يرتبط البعد الإداري للتنمية المحلية بتواجد قيادة إدارية فعالة لها القدرة على بث روح النشاط الحيوي في جوانب التنظيم ومستوياته كما يغرس في الأفراد العاملين بالمنظمة روح التكامل والإحساس بأنهم جماعة واحدة ومترابطة تسعى إلى تحقيق الأهداف والتطلع إلى المزيد من العطاء والإنجازات، كما أن مفهوم التنمية الإدارية يرتبط أكثر بتنمية وتطوير القدرات البشرية في الإدارة لتحقيق عنصر الكفاءة والفعالية في المؤسسات الإدارية وزيادة مهارتها وقدرتها على استخدام هذه الطرق في مواجهة التحديات.

ويشير هذا البعد إلى أربعة جوانب مختلفة في عملية التنمية المحلية.

- البرامج المخططة التي تركز على الاهتمامات المشتركة لسكان المجتمع.
- دعم وتطوير الجهود الذاتية.
- المساعدة الحكومية سواء كانت مادية أو بشرية.
- تحقيق التكامل ما بين التخصصات المختلفة التي تعمل في مجال التنمية المحلية.

خامسا البعد الثقافي: لهذا البعد أهمية بالغة لأنه يشغل خصوصية الأقاليم الثقافية لتحقيق التنمية المحلية، فالثقافة المحلية يمكن أن تساهم في تحسين السياحة، من خلال إبراز ما يتميز به الإقليم، من خصوصية ومحاولة تسويقها إلى الآخرة فتزدهر السياحة ومعها قطاع الخدمات والصناعات التقليدية التي من شأنها أن تحقق مناصب شغل جديدة.

سادسا: البعد البيئي: إن التنمية المحلية تتضمن ذلك التطوير النوعي في الجانب

الاقتصادي دون إهمال البعد البيئي في التنمية المحلية، فمن بين أهم الأبعاد البعد البيئي.

فالتنمية المستدامة تعني الاستجابة لحاجيات الحاضر دون الإضرار بقدرات الأجيال القادمة في تلبية حاجاتهم ويكون ذلك بدون الإخلال بتوازن النظام الطبيعي[1].

المبحث الثالث: علاقة تسيير الموارد البشرية بالتنمية المحلية.

تعتبر مشاركة الموارد البشرية من أكثر العناصر أهمية للوصول إلى تنمية المجتمع المحلي، لذلك أصبحت الشراكة بين الإدارة المحلية والموارد البشرية ضرورة قصوى لتحقيق التنمية المحلية، حيث أن كل عملية تنموية تتطلب المشاركة الإيجابية لأهالي المجتمع وكذلك توحيد الجهود بين الموارد البشرية والإدارة المحلية.

المطلب الأول: مشاركة المجتمع المحلي في التنمية المحلية.

إن نجاح تنمية المجتمعات المحلية مرهون بمدىّ مشاركة المواطنين في عملية التنمية، وقد أثبتت الخبرات أن مشروعات تنمية المجتمع لن يكتب لها النجاح ولن تتحقق الفائدة المنشودة ما لم يشترك المواطنون في هذه المشروعات، فالمشاركة في عملية التنمية من جانب تنظيمات المجتمع المدني تقلل من شكوكهم في أغراض البرامج وتلقي عليهم مسؤولية تنفيذها، فضلا عن اشتراك المواطنين في تخطيط البرامج لاختيار ما يتلاءم مع طبيعة هذا المجتمع ، وتبرز أهمية مشاركة المواطنين من خلال التنظيمات فيما يلي:

- مشاركة تنظيمات المجتمع المدني في التنمية تجعلهم يدركون حجم مشكلاتهم وإمكانياتهم وحقيقة الخدمات والبرامج التي يشتركون فيها، كما أنها وسيلة طبيعية لتدعيم الرقابة على المشروعات الحكومية، وهي بذلك تكون بمثابة ضمان لتعديل مسار التغيير والتنمية بما يتماشى مع الصالح العام.
- اشتراك المجتمع المدني في تنمية المجتمع المحلي يؤدي إلى تنمية العلاقة بين الشعب والإدارة.

[1] محمد ختير وجمال صادقي، **تحديات التنمية المحلية في ظل تراجع إعانات الحكومية المالية المخصصة للولايات والبلديات في الجزائر**، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، جامعة محمد الصديق بن يحيا، جيجل، المجلد2، ، أفريل 2018. ص.ص. 213 . 229.

- مشاركة المواطنين تضفي على عائد التنمية صفة الإستثمرارية لأن هذه المشاركة سوف تجعلهم يشعرون بأن العائد هو ناتج لجهودهم.

- من خلال المشاركة يتعلم المواطنون كيفية حل مشاكلهم بأنفسهم دون الاعتماد على الدولة.

- أصبحت مشاكل المجتمع أكثر دقة من أن يتمكن العاملون المهنيون بمفردهم من اكتشافها وحلها.

- مشاركة المواطنين توفر الجهد الحكومي لما هو أهم.

- مشاركة المجتمع تمثل مساندة الاتفاق الحكومي.

- الإدارة المحلية لا تستطيع القيام بجميع الأعمال والخدمات والمشاركة الشعبية هي بمثابة تدعيم وتكميل لدور الدولة[1].

المطلب الثاني: الموارد البشرية للجماعات المحلية.

تشكل الموارد البشرية أحد الشروط المهمة والرهان الحاسم الذي يسمح للجماعات الإقليمية بالارتقاء إلى مستوى المهام الجديدة التي يفرضها اقتصاد السوق وهذا من خلال السعي على رفع عدد الأعوان التقنيين المؤهلين بشكل معتبر، ويعتبر التكوين دعامة قوية من دعائم التنمية الإدارية ذلك أن هذه الأخيرة تحرص على رفع كفاءة الجهاز الإداري عن طريق تحسين أساليب وطرق العمل وتأدية الوظائف وإعادة النظر في الهياكل التنظيمية القائمة والاستفادة من البيئة الملائمة للتطوير والتحسين، وأخيرا عن طريق تزويد القوى البشرية في الجهاز الإداري بالمعارف ومهارات تتلاءم ومقتضيات التنمية الشاملة.

تسيير الموارد البشرية من أهم العوامل التي تؤثر على نجاعة وفاعلية عمل أي هيئة عمومية، إذ يعتبر العنصر البشري أساس أي عمل يراد له النجاح، فهو المكلف بتقديم الخدمة العمومية وتحسين نوعيتها، وعليه أي هيئة ومهما كانت طبيعتها لا يمكن أن تصل إلى تحقيق أهدافها إلا بالاعتماد على قاعدة بشرية تتمتع بالمؤهلات

[1] قنيش طاهر، **دور تسيير الموارد البشرية في التنمية المحلية دراسة حالة معسكر**، مذكرة ماستر في العلوم السياسية كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس، بمستغانم، 2013، 2014، ص.ص. 44 – 45.

العلمية والمهنية التي تمكنها من أداء مهامها بصفة فعاله، وبالتالي يجب على الأشخاص المساهمين في عملية التنمية أن تكون لهم كفاءات مناسبة وقدرات لتحسين مستواهم، لتمكينهم من أداء المهام الموكلة إليهم وعليه فإن التنظيم العمومي يبحث ويخضع أدوات التسيير المناسبة والملائمة للاستجابة لأمال وطموحات الموظفين.

وللوصول إلى تحقيق هذه الأهداف يجب أن توضع مجموعة من السياسات تتمثل في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، ومخطط التكوين بالإضافة إلى التأطير التقني[1].

المطلب الثالث: دور الموظفين في تسيير وإدارة التنمية المحلية.

يساهم الموظفون بشكل كبير في مساعدة المنتخبين في إدارة التنمية المحلية عن طريق بعض المصالح المحورية، وأهمها مصلحة المالية والإدارة ومصلحة المشاريع التي تعد أهم مصالحها في البلدية ورغم أن قانون البلدية لم يشر آليات اشتراك الموظفين في التسيير المتحلي، غير أنه يفهم من نص المادة 64 من قانون البلدية على أن رئيس البلدية يتولى تسيير المصالح البلدية، فقد أشار النص إلى المصلحة وهو ينصرف إلى أعوان هذه المصالح بتسخيرهم من طرف رئيس البلدية.

فإذا كان إعداد الميزانية من صلاحية رئيس البلدية، فإنه في الواقع يعدها الأمين العام للبلدية رفقة أعوان المصالح المختصة كمسؤول مصلحة المالية والميزانية، خاصة أن إعداد الميزانية يتم في طريق ملأ استثماره تعدها مصلحة الضرائب وما دور المجلس إلا المصادقة عليها، بعد مناقشتها وتحليل مضمونها، ونفس الشيء لمشاريع التنمية المحلية فإن أعوان مصلحة المالية والإدارة لهم دور كبير في اقتراح المشاريع، خاصة من حيث الإعتمادات المالية رغم أنها من صلاحيات المجلس الشعبي البلدي ورئيسه حسب قانون البلدية.

ولا يقتصر الأمر على إعداد الميزانية فقط فهو ينصرف إلى كل المصالح التي لها علاقة مباشرة بالتنمية المحلية والتي في الواقع تديرها لجان البلدية المشكلة من المنتخبين فقط في الوقت الذي تستعين فيه بمصالح البلدية بشكل غير مباشر مثل:

---

[1] نفس المرجع، ص ص. 46، 47.

مصلحة التعمير والبناء، مكتب الصفقات العمومية، مصلحة المشاريع وهي مصالح لها علاقة مباشرة ببرامج التنمية المحلية وتحت سلطة رئيس البلدية، وما يميز كل هذه المصالح رغم تخصصها الفني والتقني النقص وأحيانا انعدام الإطارات والكفاءة في مسيري هذه المصالح، وبذلك بدل أن تكون مصدر إضافي لتدعيم المجالس المنتخبة أصبحت هذه المصالح عبء على البلدية مادام أن نسبة الأجور من مداخل البلدية تزيد 75% في بعض البلديات زيادة على ضعف التأطير على مستوى المنتخبين.

وقد حولت الدولة معالجة مشكل نقص التأطير والكفاءة للموظفين بانتهاج سياسية التكوين والتربصات والتي التهمت أموالا طائلة دون أن يكون لها تأثير على الواقع بسبب عدم التحرر من التسيير البيروقراطي لبعض المصالح وهو ما انعكس سلبا على أداء المجالس المحلية فإذا كانت التنمية المحلية، هدفها الإنسان المحلي، فإنه لا يمكن تحقيق التنمية المحلية قبل التنمية البشرية، وعليه لا بد من معالجة مشكل الكفاءات البشرية للبلدية للموظفين والمعيين والمنتخبين معا، لأن التنمية المحلية تتطلب اشتراك الجميع دون إهمال أي فئة وتحديد هذا التعاون في صلب القانون[1].

خلاصة الفصل:

ما يمكن استخلاصه من هذا الفصل هو الأهمية الكبير للعنصر البشري الذي يشكل القاعدة الأساسية لنجاح المنظمات والإدارات، التي تسعى إلى تحقيق الأهداف وإعطاء خدمات أفضل في المجتمع، كما يستنتج أيضا أن التنمية المحلية من الأمور التي حرصت أغلب دول العالم على تطبيقها وهي تشمل كافة مكونات المجتمع المحلي، إذ تعتمد على مجموعة من الإستراتيجيات التي تهدف إلى تحسين الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية ولا يمكن تحقيق تنمية محلية فعالة دون الاعتماد على عنصر يشري كفء لتسيير هذه العملية حيث هناك علاقة وتأثر بين الموارد البشرية والتنمية المحلية.

[1] قنيش طاهر، مرجع سابق، ص.ص. 48 – 49.

الفصل الثاني

دراسة حالة

بلدية بوقيرات

تمهيد:

سنقوم في هذا الفصل بمحاولة معرفة واقع تسيير الموارد البشرية في بلدية بوقيرات ومدى فاعلية هذا التسيير في تحقيق التنمية بالبلدية وذلك بالتعرض إلى ما يلي:

- تقديم نظرة عامة حول بلدية بوقيرات من خلال التعرف على تاريخ المنطقة وتقديم بطاقة فنية حول البلدية.
- تحديد موقع إدارة الموارد البشرية في بلدية بوقيرات ومختلف المهام التي تقوم بها والصعوبات التي تواجهها.
- تقييم مدى فعالية تسيير الموارد البشرية بالبلدية في تحقيق التنمية لذلك قمنا بإجراء تربص ميداني بالبلدية معتمدين على ما يلي:
- مقابلة المسؤولين والموظفين على مستوى إدارة البلدية ومصلحة المستخدمين.
- الاعتماد على الوثائق الداخلية للبلدية (مخططات التسيير والتنمية).

المبحث الأول: التعريف بالبلدية محل الدراسة.

قبل التطرق إلى واقع تسيير الموارد البشرية والتنمية المحلية على مستوى بلدية بوقيرات باعتبارها ميدان الدراسة، ينبغي أولا تقديم هذه البلدية وتحديد أهم خصائصها والهيكل التنظيمي ونمط تسييرها.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن بلدية بوقيرات.

- تعتبر بلدية بوقيرات إحدى بلديات ولاية مستغانم وهي دائرة لنفس البلدية، في السابق كانت بوقيرات تابعة لبلدية المطمر وكانت تسمى بالبلدية المختلطة بوقيرات متجاورة مع منطقة أولاد بوعبسة أو عرش أولاد بوعبسة، وكذا عرش أولاد شافع، لتصبح المنطقة جغرافيا مقسمة إداريا إلى عرشين، أما بعد تعيين بوقيرات بلدية سنة 1862م، فأطلقت التسمية على البلدية، حول بوقيرات هناك روايتان الأولى تقول بأنها سميت نسبة إلى رجل كان يضع قراط أو يبيع الذهب بالقراط والقراط هو وزن من أوزان الذهب لكن هذه التسمية أصبحت كرواية

ضعيفة ولا يمكن الأخذ بها، أما التسمية الثانية وهي المتفق عليها أنها سميت نسبة إلى ولي صالح، زار المنطقة ومكثا بها، كان يسمى بسيدي " بولغرات" وله "حويطة" ولا تزال هذه الأخيرة مبينة على حافة الطريق الرابط بين بوقيرات والسوافلية على بعد 06 كم من مركز المدينة وهو ما تؤكده وثائق ومخططات وخرائط مسح الأراضي للمنطقة، هذه التسمية إتفق حولها العديد من المهتمين بتاريخ المنطقة.

أما ظهور بوقيرات كبلدية فكانت سنة 1862م أثناء الوجود الاستعماري الفرنسي بالجزائر وظهرت تحت ما كان يسمى بالبلديات المختلفة، كونها كانت تضم عرشين يضاف لهما حدود المدينة وكانت تابعة معظم أقاليمها إلى المطمر، حتى سنة 1957م ليتم توسيع الحدود الإقليمية للبلدية بضم العرشين لها (عرشي أولاد بوعبسة وأولاد شافع)، أما بعد الاستقلال في سنة 1964م، كان ترسيم الحدود الجغرافية للبلدية وكانت بلدية سيرات وجزء من حدود بلدية الطواهرية تابعة لبوقيرات إلى غاية أواخر أكتوبر 1984م الذي يعتبر آخر ترسيم للحدود البلدية لبوقيرات ولا يزال معمول به إلى يومنا هذا، مع العمل لتقريب الإدارة من المواطن لإرجاع الثقة بينهما حيث تعمل على تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن ولتسهيل قضاء الحاجيات يوجد ملحقتين إداريتين ببوقيرات إضافة إلى مقر البلدية وإدماج الحركة الجمعوية في تسيير شؤون البلدية[1].

بطاقة تقنية لبلدية بوقيرات:

- الموقع الجغرافي: تقع بلدية بوقيرات جنوب شرق عاصمة الولاية مستغانم وتبعد عنها حوالي 27 كلم عبر الطريق الوطني رقم 23 وهي بذلك لها حدود مع ثلاث ولايات هي مستغانم، غليزان ومعسكر.

حدودها:

- شمالا: بلدية السوافلية على بعد 12 كلم عبر الطريق الولائي رقم 06.
- جنوبا: بلدية الغمري من ولاية معسكر على بعد 8 كلم عبر الطريق الولائي رقم 06.

[1] تكوك محمد الأمين، رئيس مصلحة المستخدمين والتكوين، بلدية بوقيرات، منشورة حساب فيسبوك، بتاريخ 17 نوفمبر 2016 .https://www.Facebook.com, Profile php?id= 10000071884783

– شرقا: بلدية يلل من ولاية غليزان على بعد 11 كلم عبر الطريق الوطني رقم 23.

– غربا: بلدية سيرات عبر الطريق الوطني رقم 23.

– مساحتها: تبلغ مساحتها حوالي 97 كلم^2 تقع على خط الطول 35.7515° وعلى خط العرض 0.253201°.

– عدد السكان: بلغ عدد سكان البلدية حسب الإحصاء العام للسكن والسكان سنة 2008 حوالي 36.882 نسمة.

– التضاريس: الجبال يوجد بها ثلاثة جبال: محارقة، موزاية، السكارنية.

– الغابات: موزايا بالجهة الغربية للبلدية وكلا من غابة الترفاس وغابة المحارقة بالجهة الجنوبية للبلدية.

– الفلاحة والري: تمتاز بلدية بوقيرات بطابعها الفلاحي حيث تعد من البلديات الرائدة في هذا المجال على مستوى الولاية وحتى على المستوى الوطني ومن بين المنتوجات الفلاحية التي تنتجها: البطاطا، الخضر بمختلف أنواعها، البرتقال، الدواجن، تصبير الزيتون، بالإضافة إلى محصول معتبر من الحبوب تقدر مساحة الأراضي الفلاحية بـ 7.651 هكتار أراضي فلاحية مسقية.

معامل الدواجن 4– البياطرة 4– الأبار 4– خزانات المياه 11– خزانات المياه المدرسية 23 وحاليا تستفيد البلدية من مشروع تحليه مياه البحر (الماو).

الصناعة والتجارة:

– صناعة مواد البناء – معمل الدواجن والتبريد (Oravio)– معمل واحد للمشروبات الغازية – سوق مغطاة لبيع الخضر والفواكه– سوق مغطاة لبيع الخضر والفواكه في طور الإنجاز بالترفاس– السوق الأسبوعي كل يوم ثلاثاء– مذبح بلدي للحوم الحمراء يوميا– مركز تجاري يحوي 20 محل تجاري – محلات تجارية موزعة على كامل المحيط الحضري للبلدية.

المنشآت القاعدية والنقل:

- عبور الطريق اليسار (شرق – غرب)
- الطريق الوطني رقم 23 الرابط بين مستغانم وغليزان.
- الطريق الولائي رقم 06 الرابط بين بوقيرات وبلدية السوافلية.
- طريق جانبي خاص بالوزن الثقيل.
- شبكات طرق بلدية (الطرق الريفية 55.699 كلم، الطرق الحضرية 18.491 كلم).

المطلب الثاني: تعريف البلدية وأهم صلاحياتها.

أولا: تعريف البلدية:

تعرف البلدية على أنها الجماعة الإقليمية القاعدة للدولة، تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب قانون، وهي تشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية وهي تساهم مع الدولة بصفة خاصة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمن وكذا الحافظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه[1].

أما فيما يخص اسم البلدية فيتم تغيير اسم البلدية أو تعيين مقرها الرئيسي وتحويله بموجب مرسوم رئاسي بناء على تقرير من وزير الداخلية وأخذ رأي الوالي ومداولة المجلس الشعبي المعني أما فيما يخص الإقليم تضع البلدية الحدود الخاصة بها باتخاذ كافة الإجراءات التقنية والمادية المرتبطة بذلك.

[1] المادة 1 **من القانون رقم 11 – 10 المتعلق بالبلدية**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 37، 03 جويلية 2011، ص. 7.

ويتم ضم جزء من إقليم بلدية أو أكثر إلى بلدية أخرى من نفس الولاية بموجب مرسوم رئاسي بناءا على تقرير من وزير الداخلية واخذ رأي الوالي والمجلس الشعبي البلدي المعني وعندما يتم ضم بلدية أو جزء من بلدية أو أكثر لبلدية أخرى تحول جميع حقوقها على البلدية التي انضمت لها[1].

ثانيا: صلاحيات البلدية حسب قانون 2011.

جاء في المادة 104 من قانون البلدية لسنة 2011 "يمارس المجلس الشعبي البلدي صلاحيتة طبقا للمبادئ المحددة في المادتين 3و4 من القانون"

تنص المادة 3 من قانون البلدية 2011 على "تمارس البلدية صلاحياتها في كل المجالات والاختصاصات المخولة لها بموجب القانون، وتساهم مع الدولة بصفة خاصة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية....."

تنص المادة 4 من نفس القانون على :يجب على البلدية أن تتأكد من توافر الموارد المالية الضرورية للتكفل بالأعباء والمهام لها قانونا في كل ميدان، يرافق كل مهمة جديدة يعهد بها على البلدية أن تحول لها من قبل الدولة التوفير اللازم والموارد المالية الضرورية للتكفل بهذه المهمة بصفة دائمة"[2].

1-التهيئة والتنمية: نصت المادة 107 من القانون البلدي رقم 10/11 المؤرخ في 22/ 06 /2011 على:" يعد المجلس الشعبي البلدي برامج سنوية متعددة السنوات المرفقة لمدة عهدتين ويصادق عليها ويسهر على تنفيذها تماشيا مع الصلاحيات المخولة له قانونا في إطار المخطط البلدي للتنمية من صلاحيات المجلس الشعبي البلدي".

بمقتضى المادة 108 التي تنص على:" يشارك المجلس الشعبي البلدي في إجراءات عمليات تهيئة الإقليم والتنمية المستدامة وتنفيذها طبقا للمشاريع والتنظيم المعمول بهما".

[1] المواد، 6 – 10 من قانون البلدية،2011، مرجع سابق، ص. 8.

[2] المواد 3– 4 نفس المرجع، ص17.

وتنص المادة 109 من قانون البلدية لسنة 2011 على:" تخضع إقامة أي مشروع استثمار أو تجهيز على إقليم البلدية أو أي مشروع يندرج في إطار البرامج القطاعية للتنمية للرأي المسبق للمجلس الشعبي البلدي ولا سيما في مجال حماية الأراضي الفلاحية والتأثير على البيئة.

كما تنص المادة 110 على:"يسهر المجلس الشعبي البلدي على حماية الأراضي الفلاحية والمساحات الخضراء ولاسيما عند إقامة مختلف المشاريع على إقليم البلدية".

وتنص المادة 111على:" يبادر المجلس الشعبي البلدي بكل عملية ويتخذ كل الإجراءات التي من شأنها التحفيز وبعث تنمية النشاطات الاقتصادية التي تتماشى مع طاقات البلدية ومخططها التنموي".

وتنص المادة 112 على:" تساهم البلدية في حماية التربة والموارد المائية وتسهر على الاستغلال الأفضل لهما"[1].

2- التعمير والهياكل القاعدية والتجهيز: نجد مهامه تتلخص في المواد التالية(من 113 إلى 121) وتتمثل فيما يلي[2]:

- تتزود البلدية بكل أدوات التعمير المنصوص عليها في التشريع بعد المصادقة عليها من قبل مداولة المجلس الشعبي البلدي.
- التأكد من احترام تخصيصات الأراضي وقواعد تشغيلها.
- السهر على المراقبة الدائمة لمطابقة عمليات البناء ذات العلاقة ببرامج التجهيز والسكن.
- السهر على احترام الأحكام في مجال مكافحة السكنات الهشة غير القانونية.
- حماية الأملاك العقارية والحفاظ على الانسجام الهندسي للمتجمعات السكنية بمساهمة المصالح التقنية المؤهلة.

---

[1] المواد من 108- 112، **من قانون البلدية** سنة 2011، مرجع السابق، ص. 17.

[2] المواد من 113- 121، نفس المرجع، ص. 18.

ترقية برامج السكن وصيانة وترميم المباني والأحياء.

التحضير للاحتفال بالأعياد الوطنية.

ويكون تأدية هذه المهام بمساهمة المصالح التقنية للدولة.

3– في مجال التربية والحماية الاجتماعية والرياضية والثقافية والتسلية والسياحة:

جاء في المادة 122 التي تنص على:" تتخذ البلدية طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما: كافة الإجراءات قصد إنجاز مؤسسات التعليم الابتدائي طبقا للخريطة المدرسية الوطنية وضمان صيانتها.

إنجاز وتسيير المطاعم المدرسية والسهر على ضمان توفير وسائل نقل التلاميذ والتأكد من ذلك غير أنه يمكن للبلديات في حدود إمكانياتها القيام بما يلي:

اتخاذ عند الاقتضاء وفي إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما، كل التدابير الموجهة لترقية تفتح الطفولة الصغرى وحدائق الأطفال والتعليم الثقافي والفني.

المساهمة في انجاز الهياكل القاعدية البلدية الجوارية الموجهة للنشاطات الرياضية والشباب والثقافيات والتسلية التي يمكنها الاستفادة من المساهمة المالية للدولة بتقديم مساعدتاها للهياكل والأجهزة المكلفة بالشباب والثقافة والرياضة والتسلية.

المساهمة في تطوير الهياكل الأساسية الجوارية الموجهة لنشاطات التسلية والنشر الفن والقراء العمومية والتنشيط الثقافي والحفاظ عليها وصيانتها.

اتخاذ كل تدبير يرمي إلى توسيع قدراتها وتشجيع المتعاملين المعينين باستغلالها.

تشجيع عمليات التمهين واستحداث مناصب الشغل.

حصر الفئات الاجتماعية المحرومة أو الهشة أو المعوزة وتنظيم التكفل بها في إطار السياسات العمومية الوطنية المقررة في مجال التضامن والحماية الاجتماعية.المساهمة في صيانة المساجد والمدارس القرآنية المتواجدة على ترابها

وضمان المحافظة على الممتلكات الخاصة بالعبادة.تشجيع ترقية الحركة الجمعوية في ميادين الشباب والثقافة والرياضة والتسلية وثقافة النظافة والصحة ومساعدة الفئات الاجتماعية المحرومة لاسيما منها ذوي الاحتياجات الخاصة[1].

4- في مجال النظافة وحفظ الصحة والطرقات :

لقد تحدث المادتين 123 و124 عن حقيقة الصلاحيات في هذا المجال وتتمثل فيما يلي[2]:

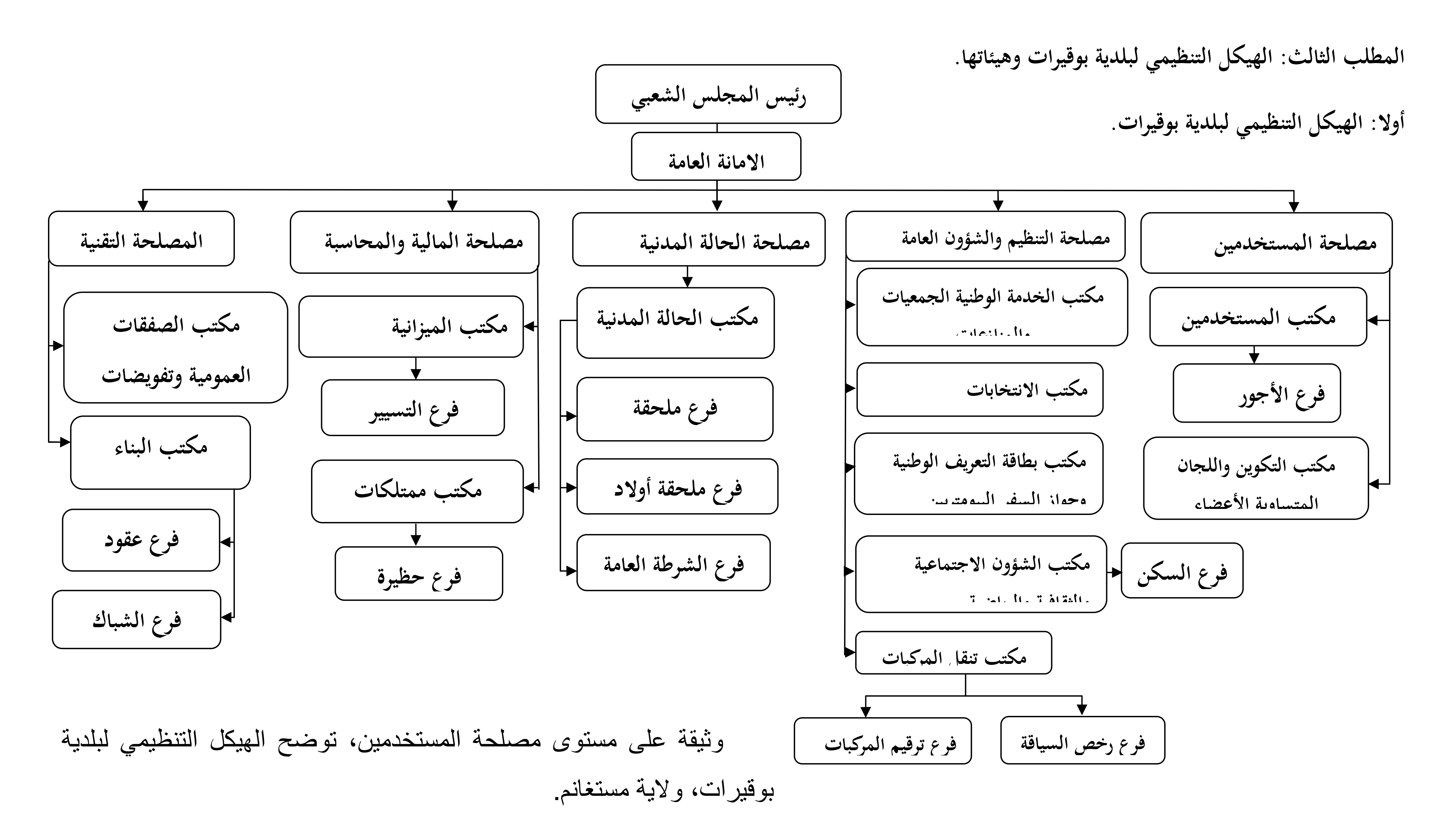
- توزيع المياه الصالحة للشرب.
- صرف المياه المستعملة ومعالجتها.
- جمع النفايات الصلبة ونقلها ومعالجتها.
- مكافحة نواقل الأمراض المتنقلة.
- الحفاظ على صحة الأغذية والأماكن والمؤسسات المستقبلة للجمهور.
- صيانة طرقات البلدية وكذلك إشارات المرور التابعة لهذه الطرقات.
- تكفل البلدية في مجال تحسين الإطار المعيشي للمواطن بتهيئة المساحات الخضراء ووضع فضاءات الترفيه.

[1] المادة 122 **من قانون البلدية لسنة 2011**، مرجع سابق، ص 18.

[2] المادتين 123- 124 نفس المرجع، ص 19.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبلدية بوقيرات وهيئاتها.

أولا: الهيكل التنظيمي لبلدية بوقيرات.



وثيقة على مستوى مصلحة المستخدمين، توضح الهيكل التنظيمي لبلدية بوقيرات، ولاية مستغانم.

ثانيا: هيئات البلدية:

تتوفر البلدية على ثلاث هيئات اامثل في: هيئة المداولة هيئة تنفيذية وإدارة البلدية[1].

1-هيئة المداولة: يدير البلدية مجلس منتخب هو المجلس الشعبي البلدي، وهو هيئة منتخبة بالاقتراع السري العام والمباشر من طرف جميع الناخبين بالبلدية وفق نظام الأغلبية النسبية لمدة 5 سنوات ويتراوح أعضائها بين 07 و33 عضوا منتخبا حسب عدد سكان البلدية.

أ- مداولات المجلس الشعبي البلدي: نصت المادة 16 من قانون البلدية رقم 10/11 أن المجلس الشعبي البلدي يجتمع في دورة عادية كل شهرين ولا تتعدى مدة كل دورة خمسة أيام ويحدد المجلس الشعبي البلدي نظامه الداخلي ويصادق عليه في أول دورة له، ويمكن للمجلس الشعبي البلدي لأن يجتمع في دورة غير عادية كلما اقتضت شؤون البلدية ذلك، بطلب من رئيسه أو ثلثي أعضائه أو تطلب من الوالي أو في حالة ظروف استثنائية.

ب- لجان المجلس الشعبي البلدي: يشكل المجلس الشعبي البلدي من بين أعضائه لجان دائمة للمسائل التابعة لمجال اختصاصه ولاسيما تلك المتعلقة بما يلي:

- الاقتصاد والمالية والاستثمار.
- الصحة والمالية ونظافة البيئة.
- تهيئة الإقليم والتعمير والسياحة والصناعات التقليدية.
- الري والفلاحة والصيد البحري.
- الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية والشباب.

ويختلف عدد اللجان من 3 إلى 6 لجان بحسب عدد السكان من بلدية لأخرى.

[1] المادة 15 **من قانون البلدية لسنة 2011**، مرجع سابق، ص 13.

2- الهيئة التنفيذية: تتمثل في رئيس الشعبي البلدي، حيث ينتخب المجلس الشعبي البلدي من بين أعضائه رئيسا وذلك باعتماد أسلوب الاقتراع السري بالأغلبية المطلقة إذا لم يحصل أي مرشح على الأغلبية المطلقة في الدور الأول تجرى انتخابات في دورة ثانية يكتفي فيها بالأغلبية النسبية وفي حالة تساوي الأصوات تستند رئاسة المجلس لأكبر الأعضاء سنا وتكون الرئاسة لكامل الفترة الانتخابية وبعد انتخابه يتولى رئيس المجلس الشعبي اختيار مساعدا له أو أكثر من بين المنتخبين ويقدمهم للمجلس الشعبي البلدي للموافقة عليهم، ويعين الرئيس في حالة تعدد النواب أحد المساعدين لإنابته في حالة حصول مانع للمساعدة أو المساعدين، يعين المجلس من بين أعضائه من يتولى مهام الرئاسة، يعلن للعموم تنصيب الرئيس عن طريق الإعلانات التي تلصق على أبواب مقر البلدية ولواحقها الإدارية ويبلغ فورا الوالي طبقا للمادة 66 من نفس القانون[1].

يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي بعد تنصيبه بتنصيب الهيئة التنفيذية الخاصة بالبلدية، وذلك بتعيينه عددا من النواب من 02 إلى 06 حسب عدد أعضاء المجلس الشعبي البلدي.

- نائبان 02 بالنسبة للبلديات ذات المجلس الشعبي البلدي المتكون من 07 إلى 09 مقاعد.
- ثلاثة 03 نواب بالنسبة للبلديات ذات المجلس الشعبي البلدي المتكون من 11 مقعدا.
- أربعة 04 نواب بالنسبة للبلديات ذات المجلس الشعبي البلدي المتكون من 15 مقعدا.
- خمسة 05 نواب بالنسبة للبلديات ذات المجلس الشعبي البلدي المتكون من 23 مقعدا.
- ستة 06 تواب بالنسبة للبلديات ذات المجلس الشعبي البلدي المتكون من 33 مقعدا.

وهذا طبقا للمادة 69 من نفس القانون.

ومن بين اختصاصات وصلاحيات ريس المجلس الشعبي البلدي نجد:

- تسيير إيرادات البلدية والإذن بالاتفاق.
- القيام بكل الأعمال القانونية المتعلقة بأملاك البلدية والمحافظة عليها.

[1] المادة 66 **من فانون البلدية لسنة 2011**، مرجع سابق، ص ص. 14 - 15.

- تمثيل البلدية في كل التظاهرات والاحتفالات الرسمية.

- المحافظة على الأموال والحقوق التي تتكون منها البلدية وإيراداتها.

- الحرص على إبرام الصفقات العمومية الخاصة بأشغال البلدية ومراقبة تنفيذها.

- المحافظة على النظام العام والأمن العام والصحة العمومية.

بناءا على المادة 68 من القانون البلدي يتمتع الرئيس بصفته ضابط للشرطة القضائية طبقا للمادة 15 من قانون الإجراءات الجزائية وذلك تحت سلطة النيابة العامة.

كذلك يتمتع بصفة ضابط الحالة المدنية التي تحوله القيام باستلام تصريحات الولادات والزواج والوفيات وكذا تسجيل جميع الوثائق والأحكام القضائية في سجلات الحالة المدنية كما يقوم بإحصاء المعينين بالخدمة الوطنية.

3– إدارة البلدية: تنطوي تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي وينشطها الأمين العام للبلدية حيث تتمثل إدارة بلدية بوقيرات فيما يلي:

الأمانة العامة: تعتبر الأمانة العامة الركيزة الأساسية للبلدية ويسيرها الأمين العام باعتباره المساعد المباشر لرئيس المجلس الشعبي البلدي لإدارة مصالح البلدية.

أهم صلاحيات الأمين العام للبلدية:

- تسير وتنشيط المصالح الإدارية والتقنية للبلدية.

- تحضير مداولات المجلس الشعبي البلدي وخاصة منها المتعلقة بالميزانية البلدية.

- يمارس السلطة الرئاسية على موظفي البلدية ولكنه يمارسها باسم رئيس البلدية.

- تحقيق إقامة المصالح الإدارية والتقنية وتنظيمها والتنسيق بينهما ورقبتها.

- الإشراف على جميع أعمال البلدية.

- القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.

- الإشراف وتحضير ميزانية البلدية والحساب الإداري.

مصلحة المستخدمين والتكوين: تعتبر هذه المصلحة من بين أهم المصالح بالبلدية ومهامها كالآتي:

- التسيير اليومي العادي لشؤون المستخدمين.
- القيام بتعيين المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان الخدمات في البلدية.
- انجاز حصيلة الشغل للموظفين.
- إعداد أوراق الحضور للموظفين.

مصلحة التنظيم والشؤون العامة:

- متابعة كل النزاعات التي تكون البلدية طرفا فيها.
- إعداد الجدول السنوي لإحصاء الشباب للخدمة الوطنية.
- دراسة الملفات لإنشاء جمعيات جديدة.
- ضبط القوائم الانتخابية وإعداد بطاقة الناخب وتوزيعها.
- التحضير للانتخابات والسهر على السير الحسن للعملية.
- إحصاء الفئات الاجتماعية.
- تنظيم التظاهرات الثقافية والرياضية.

مصلحة الحالة المدينة: تعتبر هذه المصلحة بمثابة القلب النابض في البلدية لأنها تتعامل مباشرة مع المواطنين حيث تقدم لهم كل ما يحتاجونه من الوثائق فهي تتولى المهام التالية:

- استخراج وثائق الحالة المدنية على اختلاف أنواعها.
- إحصاء المواليد، الوفيات والزواج دوريا.
- المصادقة على مختلف وثائق المصلحة.

مصلحة المالية والمحاسبة:

- السهر على التسيير المالي للبلدية.
- إعداد برنامج للمعدات البلدية.
- إعداد تقرير حول عمليات الحظيرة.

المصلحة التقنية:

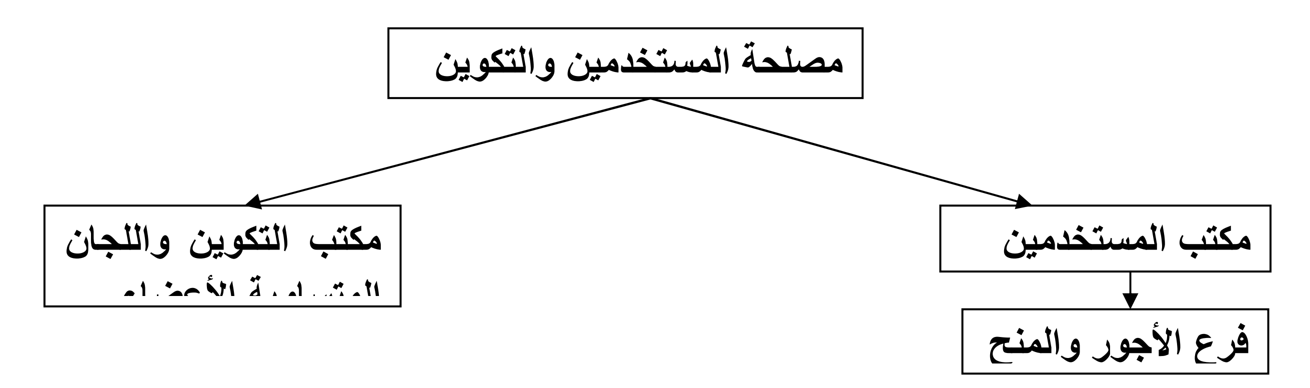
- إعداد وتحرير الصفقات المبرمجة من طرف البلدية والقيام بالمشاريع التنموية.
- برمجة خرجات ميدانية للتكفل بإشغالات سكان البلدية.
- دارسة وإصدار عقود التعمير وكذا تسليم رخص الهدم والبناء.

المبحث الثاني: مصلحة الموارد البشرية لبلدية بوقيرات.

لقد عمل المشرع الجزائري على إقحام الموارد البشرية كفرع خاص في البلدية وساهم بشكل كبير في إيصال المعلومات إلى المواطنين وفتح أبواب الإدارة أمامهم بغية تلبية حاجياتهم، خاصة في الجانب الوظيفي ووضع كل شخص في إطاره الوظيفي كل على حسب مستواه وذلك بتنظيم مسابقات واختبارات وغيرها، ففي كل بلدية نجد مصلحة تسيير الموارد البشرية التي تهتم بالمسار المهني للموظفين كما تقوم بإنشاء مخطط التسيير وكذا مخطط تكوين الموارد البشرية

المطلب الأول: هيكل وطبيعة الموارد البشرية في البلدية.

أولا: هيكل الموارد البشرية في بلدية بوقيرات:



وثيقة على مستوى مصلحة المستخدمين توضح هيكل موارد البشرية لبلدية بوقيرات ولاية مستغانم.

ثانيا: طبيعة الموارد البشرية في بلدية بوقيرات.

سوف نركز على واقع الموارد البشرية للبلدية بتحليل المعطيات الخاصة بالموظفين في البلدية من حيث الجنس والعمر (السن) والمؤهل العلمي.

1-جدول رقم (01) يمثل توزيع الأفراد حسب الجنس

التكرار / الجنس	عدد العمال	النسب المئوية %
رجال	99	88
نساء	13	12
المجموع	112	00

المصدر: مقابلة مع السيد تكوك محمد الأمين، رئيس مصلحة المستخدمين والتكوين، بتاريخ 2019/04/11 الساعة 13:30، بمقر بلدية بوقيرات.

من خلال الجدول نلاحظ أن: نسبة 88٪ من عدد الموظفين هم رجال حيث أنهم يشكلون الأغلبية وأما نسبة النساء الموظفين هي 12% ما يعني أن العنصر السائد في البلدية هو عنصر الرجال.

2- جدول رقم (02) يمثل توزيع الأفراد حسب العمر.

العمر / التكرار	التكرارات	النسب المئوية %
أقل من 30 سنة	25	22
من 30 إلى 40 سنة	45	41
من 41 إلى 50 سنة	30	26
أكثر من 51 سنة	12	11
المجموع	112	100

المصدر: مقابلة مع السيد تكوك محمد الأمين، رئيس مصلحة المستخدمين والتكوين بتاريخ 11 افريل 2019 الساعة 13:40، مقر بلدية بوقيرات.

من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة الشبانية تمثل الأغلبية حيث تعتمد البلدية على الفئات الشبانية أكثر من الفئات الأخرى (الكهولة والشيوخ).

3- جدول رقم (03) يمثل الأفراد من حيث المؤهل العلمي.

التكرار / المؤهل العلمي	التكرارات	النسب المئوية%
ابتدائي	17	15
متوسط	25	22
ثانوي	30	26
جامعي	40	37
المجموع	112	100

المصدر: مقابلة مع السيد تكوك محمد الأمين، رئيس مصلحة المستخدمين والتكوين بتاريخ 2019/04/11 الساعة 14:00، مقر بلدية بوقيرات.

من خلال الجدول نلاحظ أن المستوى التأهيلي للأفراد الجامعيين الموظفين يمثل نسبة الأغلبية مما يدل على أن الإدارة تعتمد على المستوى العالي في التوظيف الذي يتماشى مع عصرنة الإدارة الحديثة.

المطلب الثاني: **مخطط تسيير الموارد البشرية لبلدية بوقيرات**

أولا: **مخطط التسيير**: تعمل بلدية بوقيرات كل سنة على تحضير جداول تتعلق بعدد الموظفين ورتبهم وكيفية إدخالهم عالم الوظيفة.

1-التعدادات المتعلقة بالموظفين: حيث تشمل أعداد مختلفة للمناصب العليا ذات الطابع الوظيفي نذكر منها الأمين العام 01، رئيس المصلحة 05، رئيس المكتب 03، رئيس فرع 01، رئيس حظيرة 01، أما فيما يخص المرسوم رقم 334/11 المؤرخ في 22 سبتمبر 2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي الجماعات

الإقليمية حيث يقسم هذا المرسوم عدد الموظفين إلى نوعين من الأشخاص فنجد الموظفون المترسمون الموظفون المتربصون وذلك حسب السلك والرتبة.

فالمترسم هو العامل الذي تم تعيينه في الوظيفة بصفة دائمة وتنص المادة 83 من قانون الوظيفة العمومية على أن العامل المتربص هو كل مترشح ثم توظيفه في رتبة الوظيفة العمومية بصفة متربص غير أنه يمكن أن تنص القوانين الأساسية ونظرا للمؤهلات العالية المطلوبة للالتحاق ببعض الرتب على الترسيم المباشر في الرتبة[1].

وتكون مجموعة الموظفين من صنف الرجال والنساء في المهن التالية: متصرف إقليمي رئيسي، متصرف إقليمي، ملحق الإدارة الإقليمية، ومفتش رئيسي للنظافة والنقاوة العمومية مع باقي الرتب الأخرى أما فيما يخص الأصناف المتبقية فنجد سائقي السيارات صنف 01 وصنف 02 وعامل مهني صنف 01 و 02 بالإضافة إلى الحراس وأعوان التنظيف والتطهير.

أما صنف المتعاقدين الذين يعملون بشكل عقد غير محدد المدة والشكل الآخر عقد محدد المدة يحمل صنف النساء والرجال وكل الأصناف المذكورة سلفا.

فالمجموع الجزئي والمجموع العام للموظفين قد حدده المرسوم التنفيذي 05/08 المؤرخ في 19 جانفي 2008 الذي يتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المهنيين وسائقي السيارات.

[1] مقابلة مع السيد تكوك محمد الأمين، رئيس مصلحة المستخدمين والتكوين، تاريخ 11 افريل 2019 الساعة 14:30، مقر بلدية بوقيرات.

والجدول رقم (04) التالي يمثل هذه الأصناف.

القانون الأساسي	السلك والرتبة	المرسمون	المتربصون	المجموع	منظم	الملاحظات
المرسوم رقم	متصرف إقليمي رئيسي	06	/	/	/	02 رئيس مصلحة
334/11 المؤرخ	متصرف إقليمي	04	/	/	01	01 رئيس مصلحة
2011/09/22	ملحق الإدارة الإقليمية	12	01	13	02	3 رئيس مكتب
المتضمن القانون	عون رئيسي للإدارة الإقليمية	01	/	/	01	1 رئيس فرع
الأساسي الخاص	عون الإدارة الإقليمية	08	/	/	03	/
بموظفي الجماعات	عون مكتب الإدارة الإقليمية	05	/	/	/	/
المحلية	مهندس معماري للإدارة الإقليمية	01	/	/	/	أمين عام للبلدية
	مفتش رئيسي للنظافة والنقاوة العمومية	01	/	/	01	/
	وثائقي أمين المحفوظات رئيسي للإدارة الإقليمية	01	/	/	/	/
	تقني سامي في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية	02	/	/	/	02 رئيس مصلحة
	عون تقني في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية	02	/	/	/	/
	تقني سامي للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري	01	/	/	/	/
	عون تقني للإدارة الإقليمية في التسيير والحضري					/
		01		/	/	
			/			

المرسوم 05/08 المؤرخ في 19/01/ 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المهنيين وسائقي السيارات	عامل مهني خارج الصنف	01	/	/	/	/
	عامل مهني صنف 1	06	/	/	/	/
	عامل مهني صنف 2	12	/	/	/	/
	سائق سيارة صنف 1	02	/	/	/	/
	حارس	متعاقدون بالتوقيت الكامل		16	/	/
	سائق سيارة مستوى ثاني			06	/	/
	عامل مهني مستوى أول			10	05	/

المصدر: وثيقة على مستوى مصلحة المستخدمين والتكوين توضح الفئات المختلفة للموظفين ببلدية بوقيرات ولاية مستغانم.

2- الأجهزة الاستشارية الداخلية: تتكون من لجان مستخدمين ولجان الطعن وهي لجان متساوية الأعضاء لجان المستخدمين التي تتمثل من متصرف إقليمي رئيسي ومتصرف إقليمي بالإضافة إلى الأصناف الأخرى ومن جهة أخرى يوجد لجان الطعن التي تشرف على اللجنة الاستشارية التأديبية للمتعاقدين ويمكن تحديد وضعيات الحالات المرتكبة من طرف الموظف وتاريخ توظيفه ومضمون العقوبة وبعد نهاية كل الإجراءات المتعلقة بهذا الشخص تصدر هذه اللجنة قرارا الطعن، بالإضافة إلى ذلك فإنها تفصل في القضايا المتنازع عليها والتي تكون البلدية طرف فيها.

وتنص المادة 160من القانون رقم 06- 03 الصادر بتاريخ 20 جمادى الثانية عام 1427هـ الموافق 15 يوليو سنة 2006م المتعلق بالوظيفة العمومية على أنه يشكل كل تخل عن الواجبات المهنية أو مساس بالانضباط

وكل خطأ أو من مخالفة من طرف الموظف أثناء أو بمناسبة تأدية مهامه خطأ مهنيا يعرض مرتكبه لعقوبة تأديبية دون المساس عند الاقتضاء بالمتابعات الجزائية أما المادة 163 من نفس القانون فتصنف العقوبات حسب الأخطاء المرتكبة إلى أربع درجات.

3-تحديد طرق التوظيف في إطار الامتحانات والمسابقات:

يخضع التوظيف إلى مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية وهذا بحسب المادة 74 من القانون رقم 03/06 الصادر بتاريخ 15 يوليو 2006 المتعلق بالوظيفة العمومية.

والتوظيف مجموعة من الشروط يجب أن تتوفر في الشخص المتقدم للوظيفة وهي مذكورة في المادة 75 من قانون الوظيفة العمومية السابق الذكر وهذه الشروط هي:

- أن يكون جزائري الجنسية.
- أن يكون متمتعا بحقوقه المدينة.
- أن لا تحمل شهادة سوابقه العدلية ملاحظات تتنافى وممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها.
- أن يكون في وضعية قانونية اتجاه الخدمة الوطنية.
- أن تتوفر شروط السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة.

والتوظيف نوعين: توظيف داخلي وتوظيف خارجي.

التوظيف الداخلي: يتضمن الامتحان المهني والاختبار المهني.

التوظيف الخارجي: يرتكز على المسابقات على أساس الشهادات والمسابقات على أساس الاختبارات أو الفحص ويوضح كل ما سبق القرار المؤرخ 07 أفريل 2008 الذي يحدد تشكيل الملف الإداري وكيفية توظيف الأعوان المتعاقدين (من فئة الشبكة الاجتماعية والإدماج المهني) وكذا إجراءات الإعلان.

4- المخطط التوقعي للتوظيف الخارجي للمناصب الشاغرة: يعتمد على منتوج التكوين سواء على أساس الشهادة أو على مسابقة على أساس الشهادة أو مسابقة على أساس الاختبار بالإضافة إلى الترقية التي تتم على جهتين الأولى على أساس الامتحان المهني والفحص المهني والثانية على سبيل الاختبار.

5- الرزنامة التلخيصية لعملية التسيير التوقعي للموارد البشرية: وتتم فيه عمليات الترسيم والترقية يدرج التوظيف الخارجي فيه مسابقة على أساس الاختيار ومسابقة على أساس الشهادة والتوظيف على أساس التأهيل والاختيار المهني[1].

أما التوظيف الداخلي فيعتمد على امتحان مهني وفحص مهني وإعداد قوائم الترقية الاختيارية والترقية عن طريق التأهيل المهني.

- جدول الترقية ولجنة الترسيم ومسابقة الالتحاق بالتكوين بالإضافة إلى مجموعة من العمليات الأخرى كل هذه الآليات تساهم في توظيف عدد كبير من الموظفين بشتى الطرق.

- مع ذكر كل الرتب ومناصب العمل يمكننا تبيان الحالات التي يمكن أن يحال فيها الشخص على التقاعد بذكر الاسم واللقب ومنصبه الوظيفي وتاريخ إحالته على التقاعد وكذلك تحديد مجمل المستخدمين البالغين سن التقاعد وهم في حالة نشاط بتحديد اسم ولقب وتاريخ الميلاد والرتب المشغولة والأقدمية العامة.

- تعمل كل مؤسسة على تحسين مستوى الموظفين بإدارتهم ضمن التكوين حسب الرتبة إذ يوجد أربعة أنواع من التكوين: التكوين الأولي، التكوين التكميلي، تحسين المستوى، تحديد معلومات الرسكلة.

ويتم عمل مخطط تسير الموارد البشرية خلال السنة المالية عند مداولة المجلس الشعبي البلدي لفتح المناصب المالية مشروع ودراسة في الوظيف العمومي وعندما تتم دراسته والمداولة بشأنه يتم إعداد محضر المصادقة على مخطط تسيير الموارد البشرية.

[1] مقابلة مع السيد دحمان نصر الدين، موظف بمصلحة المستخدمين، بتاريخ 2019/04/14 الساعة 14:30، بمقر بلدية بوقيرات.

ثانيا: مخطط تكوين الموارد البشرية:

يتم إنجاز هذا المخطط وفق ما يلي[1]:

1-دورات التكوين المتخصصة في إطار التوظيف: ويتم فيها التطرق إلى الرتب المطلوب شغلها وإحصاء عدد المرشحين ومدة التكوين بداية ونهاية الدورة التكوينية بالإضافة إلى مؤسسات التكوين وتتويج التكوين وعدد المناصب المالية المفتوحة والملاحظات.

2- التكوين الأولي أثناء فترة التربص: يتم خلاله ذكر الرتب المعنية وعدد المتربصين، مدة الدورة، بداية ونهاية الدورة، كمثال على ذلك نجد مثلا أعوان الإدارة الإقليمية يخضعون لدورة تكوينية مدتها 03 أشهر وتكون مؤسسة التكوين بجامعة التكوين المتواصل بدالي إبراهيم بالجزائر العاصمة.

3- دورات التكوين التكميلي في إطار الترقية على رتبة أعلى: بالإضافة إلى الخطوات السابق ذكرها نجد الرتبة الأصلية.

4- دورات التكوين الأولى: بقصد التعيين في المنصب العالي.

5- عمليات في الخارج: تكون قصد الالتحاق بمناصب عليا.

6- عمليات تحسين المستوى: تخص الموظفين وتكون بملاحظة الرؤساء لنقص لدى أحد الموظفين في مجال ما.

7- عمليات تجديد المعلومات.

8- جدول الحوصلة: خلال إعداد هذا الجدول يتم ذكر كافة البرامج التكوينية السابق ذكرها والرتب المعنية وعدد الموظفين والأعوان المعنيين: عدد المناصب المالية المفتوحة والإعتمادات المالية المفتوحة.

[1] مقابلة مع السيد تكوك محمد الأمين، رئيس مصلحة المستخدمين والتكوين، بتاريخ 2019/04/15 الساعة 11:00، بمقر بلدية بوقيرات.

كل ما سبق ذكره يمكن الرجوع إليه من خلال المرسوم التنفيذي رقم 334/11 المؤرخ في 2008/09/20 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي الجماعات الإقليمية.

إن كل المعلومات المذكورة وكل الجداول المعددة للتخطيط للموارد البشرية والمبينة للعمليات التوظيفية هي صادرة عن رئيس مفتشية الوظيفة العمومية والمصادق عليها من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي.

المطلب الثالث: مهام مصلحة المستخدمين والصعوبات التي تواجهها.

أولا: مهام مصلحة المستخدمين.

- التسيير العادي اليومي لشؤون المستخدمين.
- القيام بتعيين المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان الخدمات في البلدية.
- متابعة مسارهم المهني وتسيير شؤونهم في إطار التنظيم الجاري به العمل.
- إنجاز قرارات التربص للموظفين المعينين الجدد.
- إنجاز قرارات ترسيم الموظفين المكونين.
- إعداد مخطط الترقية في الدرجات وإنجاز مقررات الترقية.
- إنجاز قرارات العطل المرضية الطويلة المدى أو القصيرة.
- إنجاز مقررات التكفل، الشطب، الانتداب، الإحالة على الاستيداع والتسريح.
- الإجازات والعقوبات.
- التأهيل والترقية إلى المناصب العليا.
- إنجاز مخطط تسيير الموارد البشرية وتنفيذ عمليات كتنظيم المسابقات.
- إنجاز القوائم الاسمية لجميع المستخدمين موقوفة إلى غاية 31 ديسمبر من كل سنة.
- إنجاز ملفات للموظفين المحالين على التقاعد وذلك على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد.

- إنجاز حصيلة الشغل للموظفين.
- متابعة المسار المهني للموظفين في حالة الغيابات والعطل السنوية والمرضية.
- تسطير برنامج خاص بالتوظيف للامتحانات والمسابقات.
- مسك ملفات الموظفين والعمال والمحافظة عليها.
- دراسة ملفات عقود ما قبل التشغيل.
- إعداد أوراق الحضور للموظفين[1].

ثانيا: صعوبات تسيير الموارد البشرية للبلدية.

هناك عدة عراقيل تحد من فاعلية تسيير الموارد البشرية في إدارة البلدية الجزائرية، حيث تبرر هذه الصعوبات نتيجة العوامل التشريعية والتنظيمية وعوامل مادية ومهنية نذكر منها ما يلي[2]:

الصعوبات التشريعية التنظيمية:

إن التغير السياسي والاقتصادي الذي عرفته الجزائر أواخر الثمانيات وبداية التسعينات قد مس البلدية بحيث تم إصدار القانون البلدي السابق 24/67 تم عدل قانون 08/90 بالقانون الجديد رقم 10/11 المؤرخ في 2011/06/22.

فعلى غرار دستور 1989 ذو الاتجاه الاشتراكي وتحت مبادئ اللامركزية فقد أعطر سلطات وصلاحيات أكثر مما كانت عليه للمنتخبين المحليين وقلل نوعا من سلطة الوصاية ومن بين هذه الصلاحيات سلطة التعيين

---

[1] مقابلة مع السيد تكوك محمد الأمين رئيس مصلحة المستخدمين والتكوين، بتاريخ 2019/04/16 الساعة 14:00، بمقر بلدية بوقيرات.

[2] بن فرحات مولاي لحسن، **إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر**، مذكرة ماجستر في العلوم القانونية قانون إداري وإدارة العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011، 2012، ص.ص. 168-172.

خاصة يؤثر للإطارات المسيرة داخل هذه الهيئة مما كان سببا مباشرا في عدم استقرار هيكلتها حيث غالبا ما يؤثر التوجه السياسي للمنتخب على انتقائه للموظفين وذلك في غياب قوانين تحدد دور ومهام الإطار.

إن أغلبية الإدارة يصمنها الحفاظ على الاستقرار المناصب عمل الإطارات التي لابد أن لا تعيش في تخوف من تغير السلطة السياسية الإدارية لأن الإطار الذي يحس بدوام المنصب يسعى إلى بذل جهد أكبر، فالواقع يبين ذلك ونتيجة لقانون البلدية الحالي فإن كل إستراتيجية تتخذ البلدية تحقق أهدافها تصطدم بعدم استقرار هيا كلها الإدارية وتغير الأشخاص خاصة أولئك الذين يتولون المناصب العليا في البلدية (الذين أساسا أعضاء منتخبون لعهدة محددة الزمن).

وبالنسبة لقانون الوظيف العمومي فإنه أصبح من الضروري تعديله خاصة وانه في ظروف مغايرة تمام لما هي عليه الإدارة الجزائرية اليوم، فهذا الأخير كان يصلح للإدارة الكلاسيكية في تسيير الحياة المهنية للموظف خصوصا وأننا أمام عصر العولمة والتكنولوجيا المتطورة.

فانطلاقا من العلاقة القانونية التنظيمية التي يأخذها هذا القانون فإنه لا يترك الاختيار للموظف في تحديد علاقة عمله، إما العمل أو الرفض.

وإن أراد العمل بالإدارة عليه الالتزام بأن يؤدي حياته في الإدارة فقط، وبالمقابل له حقوق خاصة بعد الترسيم كالحق في ضمان منصب شغل دائم والحق في الأجر والعطلة، فالتنظيم الحالي للتوظيف لا يعمل على التأكد من حقيقة قدرات المترشح لممارسة الوظائف العمومية وهو نقص يجب تداركه في الانتقاء على أساس المسابقة المعمول به حاليا كمبدأ عام للالتحاق بالوظيفة العمومية الذي يهتم بجانب الكفاءة الذهنية للمترشحين في حين يهمل الجوانب الأخرى لشخصيتهم، هذه الجوانب التي يمكن الوقوف عليها بإجراء التحقيقات الأولية على المترشح التحاور معه وإعداده إعداد خاصا يتلاءم والوظيفة المرشح لها.

كما أن قانون الوظيف العمومي الحالي لا ينص صراحة على إجراء تحقيق أخلاقي سابق للالتحاق بالوظيفة العمومية فالإدارة تكتفي حاليا بنسخة من السوابق العدلية ولا تلجأ إلى تحقيق إداري للالتحاق بالمناصب في الوظيفة العمومية.

ومن عيوب هذا القانون أنه بعد الحصول على تثبيت أو قيام العلاقة القانونية بين الموظف والإدارة يصعب عزله أو تسريحه وحتى إن نص على ذلك فإنه يمر عبر إجراءات معقدة وصعبة.

أما بالنسبة للأجور والتعويضات فهي محددة بالجدول الوظيفي للأجور مما يعني غياب العلاقة بين الأجر والفاعلية، فلا حدود لأي أداة تحفز الموظف للحصول على أجر أكبر مقابل عمل أكبر وحتى التعويضات فإنها توزع حسب الأقدمية مهما كانت فاعليتهم وليس على تقييم موضوعي لكفاءتهم وهو ما ولد لدى الموظفين الاكتفاء عن روح التعاون.

أما الترقية فإنها تتم بصفة آلية على أساس الأقدمية وليس على أساس النتائج ومردود الموظف مما كان سببا مباشرا في هروب الإطارات الأكفاء من العمل في إدارة البلدية.

الصعوبات المادية والمهنية:

إن أهم حقوق الموظف هو الراتب وقد جسدت ذلك المادة 70 من المرسوم التنفيذي رقم 59/85 المؤرخ في 1985/03/23 ألتي تنص على أن الموظف يتقاضى أجرا رئيسيا يرتبط بمنصب العمل الذي يشغله كما نصت عليه المادة 32 من المرسوم التنفيذي رقم 03/06 الصادر 16/ يوليو / 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

وبالنظر إلى الوضعية المالية السيئة للبلدية فإن أصحاب الكفاءات لا يفكرون في الالتحاق بها إضافة إلى أن التعويض الإجباري والمكافآت المنصوص عليها في النظام لم يعد معمولا بها حيث أصبحت تخضع لتقييم المسؤول المباشر الذي غالبا ما لا يكون موضوعيا في ذلك.

وعليه فإنه بات من الضروري إعادة النظر في نظام التحفيز للموظفين من أجل زيادة الإنتاج وتغطية مستوى الأداء، عن طريق المكافآت المالية المتمثلة في الأجور المحفزة: الأجور الإضافية...، وقد تلجا الهيئة إلى مكافآت التقدير المعنوي وقد تجمع بين الاثنين معا بنسب متفاوتة لتحقيق نظام تحفيزي مناسب.

المبحث الثالث: الواقع التنموي لبلدية بوقيرات.

تسعى مختلف البلديات إلى تحقيق تنمية محلية والقيام بذاتها وتحقيق مختلف متطلبات مواطنيها وتحسين الخدمة العمومية لديها وذلك من خلال البرامج التنموية التي تمارسها، حيث تواجهها عدة صعوبات وعراقيل في تنفيذ مخططاتها التنموية، تسعى لتفاديها.

المطلب الأول: المخطط البلدي التنموي.

أولا تعريف المخطط البلدي للتنمية: هو عبارة عن مخطط شامل للتنمية في البلدية، جاء لتكريس مبدأ اللامركزية على مستوى الجماعات الملحلية، مهنية توفير الحاجيات الضرورية للمواطنين ودعم القاعدة الاقتصادية يشمل هذا المخطط التجهيزات القاعدية والفلاحية، وتجهيزات الإنجاز، وقد اعتبرها المرسوم 73/ 136 المؤرخ في 09 أوت 1973 برامج أعمال قصيرة المدة تقررها السلطات المختصة في إطار المخطط الوطني[1].

أدخل أسلوب المخطط البلدي للتنمية في سنة 1973، ويعتبر من أكثر البرامج التنموية استعمالا وخاصة يعد صدور المرسوم 136/73 السابق، والمتعلق بشروط تسيير وإنجاز المخططات البلدية للتنمية.

وتندرج المخططات البلدية للتنمية في إطار سياسة التوازن الجهوي، قصد إعطاء كل بلدية حظوظا متساوية في التنمية، وتستجيب مساعدة الدولة هذه إلى الانشغال بضمان قابلية اقتصادية نسبية للجماعات الحلية وذلك بتكملة النشاطات المشروع فيها في إطار المخططات غير المركزة والمعتمدة من طرف الولاة وفي إطار الاستثمارات من الإدخال الإجمالي الذي تقتطعه البلديات من موارده الخاصة.

[1] ليندة أونيسي، **المخطط البلدي للتنمية البلدية**، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة خنشلة، خنشلة، العدد09، جوان 2016، ص ص 226- 243.

إن المخططات البلدية للتنمية هي عبارة عن برامج عمل تقررها السلطات المختصة في إطار المخطط الوطني وتحدد مدتها وأولويتها وكيفية تمويلها، ويتم إنجازها عبر مراحل، حيث تكلف البلدية بإعداد واعتماد مشاريعها التنموية وترفعها للولاية وتتعلق المخططات البلدية بقطاعات تمس الحياة اليومية للمواطنين كما تعتبر من الاختصاصات المباشرة للمجلس الشعبي البلدي، هذا الأخير يقوم بإعداد برامجه السنوية والمتعددة السنوات الموافقة لمدة عهدته ويصادق عليها ويسهر على تنفيذها ويكون الاختيار للعمليات المنجزة في إطار المخططات البلدية التنمية وملائمتها من صلاحيات المجلس الشعبي البلدي ورئيسه، لكن رغم ذلك المجلس الشعبي البلدي لا يحتكر لوحدة هذا الاختصاص، بل بتشاركه مع مجموعة من الهياكل والإدارات في إنجاز والمصادقة عليه وتنفيذه ومتابعة وهي:

- أمين خزينة البلدية باعتباره محاسب مفوضي ومعين للبلدية من طرف وزارة المالية.
- رئيس الدائرة كممثل الوالي المنشط والمنسق بين البلديات.
- اللجنة التقنية المنشأة على مستوى الدائرة.
- أمين خزينة الولاية.
- مديرية التخطيط والتهيئة العمرانية.
- مديرية المجالس التقنية الولاية.
- الوالي باعتباره الأمر بالصرف الرئيسي.
- وزارة الداخلية والجماعات المحلية(مديرية والدراسات والتنمية المحلية).
- وزارة المالية التي تضمن التوازن المالي والمراقبة المالية.

ثانيا: إعداد المخطط البلدي للتنمية وتنفيذه.

المرحلة الأولى: لم ينظم المرسوم 136/73 عملية إعداد المخطط البلدي التنمية بدقة وبطريقة مفصلة وهي صلاحية للمجلس الشعبي البلدي، الذي يجب أن يقوم بدراسة ملائمة للبرامج الواجب القيام بها وفق احتياجات سكان البلدية والوضعيات الإستعجالية التي يجب أن تحتل الأولوية، وكذلك دراسة تكامل وتوافق هذه البرامج مع مشروعات البلدية الأخرى وظروف البلدية بشكل عام، مع مساهمة اللجنة التقنية للبلدية التي تتولى عند كل نهاية سنة ميلادية إعداد بطاقة تقنية لكل عملية مقترحة أو مشروع من طرف المجلس الشعبي البلدي والتي يراها ضرورية لإنجازها، ومن خلال إعداد البطاقة التقنية يتم تحديد طبيعة الأشغال أو التجهيزات المراد إنجازها بالتفصيل، والكلفة المالية للمشروع.

المرحلة الثانية: يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي بإرسال مدونة الاقتراحات على الوصاية وهي الولاية أو الدائرة حسب عدد سكان البلدية، بحيث إذا تعدت 50000 نسمة يصبح التعامل مباشرة مع الولاية، أما البلديات التي تضم عددا دون ذلك تبقى تحت وصاية الدائرة التي تقوم بدارسة ما هو مقترح من طرف المجلس الشعبي البلدي، من طرف اللجنة التقنية للدائرة التي تقوم بمناقشتها وترتيب أولوياتها تبعا لأهمية كل مشروع حسبما تراه يتماشى والمخطط الوطني للتهيئة والتنمية المستدامة للإقليم، كذا المخططات التوجه القطاعية وتتوج أشغال لجنة الدائرة بتقيد الإجراءات الدائرة بتقيد الإجراءات المتخذة والمتوصل إليها، ضمن محضر اجتماع يرفع إلى اللجنة التقنية بالولاية تحت رئاسة الوالي وبحضور مدير التخطيط والتهيئة العمرانية بالولاية وكذا رئيس المجلس الشعبي الولائي، ويتم إجراء عملية التحكيم للعمليات المقترحة كما يقوم الوالي بدوره طلب الإعانات المالية اللازمة لتنفيذ المخططات البلدية من السلطات المركزية.

المرحلة الثالثة: بعد مصادقة الوصاية على مدونة الاقتراحات، واعتماد المبالغ المالية لكل مشروع مع تحديد الأولويات حسب الوضعية المالية، يبلغ الوالي رئيس المجلس الشعبي البلدي والمحاسب بالإعتمادات المخصصة

للعمليات المدرجة في المخطط البلدي الموافق عليها ومن هنا يبدأ تنفيذ المخطط بعد أن يسجل المجلس الشعبي البلدي الجدول البلدي المرسل إليه من طرف الوالي والذي يعد وثيقة الميزانية الأساسية لإنجاز المخطط البلدي للتنمية.

يعد رئيس المجلس الشعبي البلدي المسؤول عن تنفيذ عمليات التجهيز والاستثمار طبقا لسجل الاستحقاقات بمساعدة المصالح التقنية، ينجز جميع الدراسات المتعلقة بعمليات المخطط ويعقد الصفقات المتعلقة بها، إشهار المناقصات لاختيار المؤسسة التي تقوم بالإنجاز ضمن الإطار المحدد لقانون الصفاقات العمومية ثم تاتي مرحلة متابعة المشروعات بعد ذلك عن طريق مكتب الدراسات أو القسم الفرعي المتخصص قطاعيا، ثم الإقرار بإنجاز الأشغال بواسطة وضعيات شهرية. حيث يمكن هذا الإجراء من تسهيل تسيير التقديرات في مجال اعتمادات الدفع السنوي، التي توضع تحت تصرف المسير لتسوية وضعية الأشغال، ويتم توزيع اعتمادات الدفع حسب الفصول والبلديات.

ويقوم رئيس المجلس البلدي بتسيير الحوالات المعادلة لوضعية المؤشر عليها من طرف المصالح التقنية إلى أمين خزينة البلدية، بعد ذلك يتم استلام المشروع عند إنجاز العملية ويتم في الأخير إقفال لعملية على أساس بطاقة الإقفال النهائي للمشروع[1].

المطلب الثاني: المشاريع التنموية لبلدية بوقيرات.

الوضعية المادية والمالية لمشاريع المخططات البلدية للتنمية لشهر أكتوبر 2017[2].

طبيعة البرنامج	سنة التسجيل	مبلغ المشروع	ميلغ الاستهلاك	نسبة الإنجاز		الملاحظات
				الفيزيائية	المالية	
الإنارة العمومية بدوار سيدي	2016	2.500.000,00	2.482.340,00	100%	100%	في طريق التسديد

[1] لينذة أو نيسي، مرجع سابق.

[2] وثيقة على مستوى مصلحة المالية والمحاسبة، توضح المخططات البلدية للتنمية، بلدية بوقيرات ولاية مستغانم.

الشارف (الشطر الثاني)						
إنجاز مأوى للمسافرين بمنطقة المستشفى الجديد	2016	650.000,00	0,00	0%	100%	سند طلبية على مستوى المراقب المالي
تهيئة مقر البلدية	2016	3.300.000,00	0,00	0%	60%	في طور الانجاز
التهيئة الخارجية لمنطقة الزاويا الواقعة بتجمع الخدايدية	2016	8.000.000,00	4.113.609,02	51%	70%	في طور الانجاز
إنشاء طريق دوار الهراوي، أولاد براح، أولاد بوعبسة على مسافة 1,1 كلم.	2017	6.000.000 ,00	0,00	0%	80%	في طور الانجاز
إنشاء طريق بدوار الخرابشية	2017	1.600.000,00	0,00	0%	0%	على مستوى المراقب المالي

إعادة تأهيل ط ب رقم 06 على مسافة 200م	2017	1.500.000,00	0,00	0%	100%	في طريق التسديد
إعادة تهيئة مصرف المياه المستعملة ومياه الأمطار ببوقيرات مركز	2017	3.660.000,00	0,00	0%	100%	في طريق التسديد
إتمام تدعيم شبكة المياه لصالحة للشرب بدوار أولاد شافع وأولاد بن يوسف	2017	2.700.000,00	0,00	0%	100%	في طريق التسديد
إنجاز مكتب مدير بالمدرسة الجديدة بن داني عبد القادر بوقيرات	2017	1.200.000,00	0,00	0%	100%	في طريق التسديد

اقتناء حواجز وقائية حديدية	2017	1.600.000,00	0,00	0%	100%	في طريق التسديد
إنجاز مأوى للمسافرين بمركز بوقيرات	2017	390.000,00	0,00	0%	0%	سند طلبية
دراسة تسوية تجزئة 14 قطعة طريق الجرايرية	2017	300.000,00	0,00	0%	0%	في طور الدراسة
إنجاز دراسة مخطط شغل الأراضي	2017	1.920.000,00	0,00	0%	40%	في طور الدراسة

– الوضعية المالية لمشاريع المخططات البلدية للتنمية لشهر ديسمبر 2017.

طبيعة البرنامج	سنة التسجيل	مبلغ المشروع	مبلغ الاستهلاك	نسبة الإنجاز		الملاحظات
				الفيزيائية	المالية	
الإنارة العمومية بدواوير المرجى وسيدي الشارف	2017	3.397.000,00	0,00	70%	0%	في طور الإنجاز
توسيع شبكة المياه الصالحة	2017	4.590.000,00	4.582.092,62	100%	100%	منتهية

للشرب سيدي الشارف						
إنجاز الإنارة العمومية لدوادير أولاد سنوسي، القوابرية والزواتين	2017	5.000.000,00	0,00	0%	0%	منح مؤقت – للتسجيل-
إنجاز الإنارة العمومية لدواوير الموايدية والكرايشية	2017	2.000.000,00	0,00	0%	0%	منح مؤقت – للتسجيل-
إنجاز الإنارة العمومية لدواوير أولاد داني، الخراريب، الحوادرية والمساعيد	2017	2.000.000,00	0,00	0%	0%	منح مؤقت – للتسجيل-

- الوضعية المالية والمادية لمشاريع المخططات البلدية للتنمية لشهر جانفي 2018.

طبيعة البرنامج	سنة التسجيل	مبلغ المشروع	مبلغ الاستهلاك	نسبة الإنجاز		الملاحظات
				الفيزيائية	المالية	

إنشاء طريق دوار أولاد بن يوف على مسافة 650م ط	2017	3.000.000,00	0,00	50%	0%	في طور الإنجاز
تهيئة الأرصفة أولاد بن يوسف والسكارنية	2017	8.000.000,00	7.968.240,00	100%	100%	منتهية
إنجاز الإنارة العمومية لدواوير أولاد داني، الخراريب، الحوادرية والمساعيد	2017	2.000.000,00	1.999.914,00	100%	100%	منتهية

– الوضعية المالية والمادية لمشاريع المخططات البلدية للتنمية لسنة 2018[1].

التسريحة	عنوان العملية	المبلغ	مقاول الإنجاز	نسبة الإنجاز
2018	إنجاز ملعب جواري بالعشب الاصطناعي	9.994.938,52	ولد طاطا عبد القادر	100%
2018	أشغال تصليح مقر البلدية القديم	2.000.000,0	بن داني أحمد	100%

[1] مقابلة مع السيد بن عابد، رئيس مصلحة المالية والمحاسبة، بتاريخ 2019/04/18، الساعة 14:30، بمقر بلدية بوقيرات.

2018	إتمام شبكة التطهير بحي المعلمين مركز (الشطر الأول)	6.000.000,0		100%
2018	إتمام أشغال الحديقة رقم 02 بوقيرات مركز	1.000.000,0	حسين	100%
2018	توسيع شبكة المياه الصالحة للشرب بدوار الحوادرية	2.000.000,0	ولد طاطا محمد	100%
2018	تجهيز بئر عميق لمحطة الضخ بدورا أولاد شافع	6.000.000,0	قوعيش شريف	100%
2018	دراسة تحييد مجمع الصرف الصحي بحي الكروم باتجاه المصب الرئيسي بوقيرات مركز.	800.000,00	مكتب الدراسات مراد	100%
2018	تصليحات المدرسة الابتدائية السكارنية	7.973.416,5 0	حسين	100%
2018	إعادة تأهيل طريق اجتنابي بدوار بلدية بوقيرات	200.000,00	S.W.C	100%

المطلب الثالث: عراقيل التنمية المحلية

تتعدد وتتنوع عراقيل سيرورة العملية التنموية المحلية، منها معوقات اقتصادية واجتماعية وإدارية تتمثل فيما يلي:

العراقيل الاقتصادية:

- قلة الموارد الطبيعية.
- عدم كفاية الهياكل القاعدية والمنشآت الصناعية المساعدة على التنمية بسبب قلة الموارد المالية.

العراقيل الاجتماعية:

- ارتفاع نسبة النمو السكاني وتأثيره على الثروة المادية.
- تأخير البيئة الاجتماعية بسبب نقص ومحدودية التعليم والتكوين ومعانات الإدارة من النقص النوعي في الموارد البشرية المتخصصة.

العراقيل الإدارية:

- عدم التجسيد الفعلي للامركزية والديمقراطية المحلية، فالبلديات الصغيرة تبقى دائما تابعة للمركز.
- عدم كفاءة الجهاز الإداري المحلي في قيامة بأعباء النشاط التنموي.
- نقص الوعي بالمسؤولية الملقاة على عاتق المسؤولين المحليين.
- سؤ تسيير الموارد البشرية والتوزيع غير المنطقي للمستخدمين.

كما توجد عراقيل أخرى تتمثل فيما يلي:

- التأخر في إنجاز المشاريع مع سوء التخطيط.
- سوء التسيير وانعدام الدراسات والتخطعيات على المدى البعيد.
- كثرة المشاريع مقارنة مع إمكانات البلدية.

- قلة الوسائل التقنية.
- إهمال البلدية للمشاريع الأساسية.
- نقص الكفاءة والفعالية في العمل.

- خلاصة الفصل الثاني:

من خلال الزيارة الميدانية التي قمنا بها لبلدية بوقيرات تبين لنا العديد من المعطيات منها ما هو إيجابي ومنها ما هو سلبي فيما يتعلق بالمشاريع والبرامج التنموية التي تقوم بها البلدية، خاصة دعم فئات الشباب باعتبارها عصب الحياة وذلك بفتح مناصب الشغل وفتح مجال التسجيل في مراكز التكوين المهني بتوفير الوسائل الحديثة في مختلف التخصصات.

كما لا حظنا وجود عدة عراقيل ومعوقات تعيق عمل البلدية في أدائها لمهامها أهمها تلك المتعلقة بقلة الموارد المالية مقارنة بكثرة المشاريع المنتظر إنجازها ويمكننا القول أن الموارد البشرية المحلية تعاني نوعا ما من الضعف وإن لاهتمام المتزايد والعناية بها وعقلانية تسييرها يعتبر أهم السياسات والتوجهات التي من شأنها تفعيل وتطوير التنمية المحلية.

الخاتمة

تعاني الجماعات الملحية في الجزائر من مشاكل عديدة وأهمها الصعوبات التي توجهها في تحصيل الموارد المالية والموارد البشرية ومن خلال دراستنا حاولنا أن نبين مدى أهمية ومساهمة الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية.

ومن خلال معالجتي لهذا الموضوع والدراسة الميدانية ببلدية بوقيرات ولاية مستغانم استخلصت بأن العنصر البشري يمثل الأساس في أي إدارة أي كان تخصصه، ونظرا لهذه الأهمية البالغة فقد عملت مختلف المؤسسات على إتباع مجموعة من الخطوات لتحقيق مجموعة الأهداف المسطرة مسبقا نذكر منها التخطيط الاستقطاب، التكوين.. حيث أساسيته في العمل على تنمية الموارد البشرية لتصبح كفؤة ذات قدرة عالية في أداء مهامها داخل أي تنظيم، فكل الوظائف التي تطيقها الإدارة على الموارد البشري تهدف إلى تحقيق تنمية محلية شاملة.

ولكي تحقق البلديات تنمية محلية يجب عليها توفير شروط حقيقة وناجعة يأتي في مقدمتها تحسين موارد البلدية بنوعية، وفي الوقت لحالي أصبح الاعتماد على الموارد البشري حتمية لا بد منها، فهو المحرك الأساسي لأي مشروع كان وعليه يتعين على الهيئات المعنية الاهتمام بهذا الأخير وتطويره والرفع من أدائه بتثمينه وتنميته.

وما لفت انتباهي خلال دراستي الميدانية لبلدية بوقيرات هو أن تأخر عملية المحلية بالبلدية يرجع أساسا للموارد البشرية بسبب نقص التأطير الذي يعد أهم سبب في تكوين أعوان مختصين، بالرغم من الجهود التي تقوم بها البلدية في هذا المجال من اجل تحصيل مستوى أعلى للموظفين إلا أنها لم تصل بعد إلى المطلوب لتدارك هذا التأخير.

- فلبلدية بوقيرات بالرغم من التطورات الملحوظة التي شهادتها إلا أنها ما زالت تعاني من مجموعة من المشاكل في مختلف المجالات سواء تعلق الأمر بالسكن، التمدرس أو تنمية وتكوين الموظفين بالبلدية فالتنمية المحلية لا تتطلب مبالغ مالية ضخمة فقط لتحقيق أهدافها وإنما تعتمد بنسبة كبيرة على إدارة كفؤة وفعالة لتجسيدها إضافة إلى نسبة معتبرة من الموارد المالية.

خلاصات واستنتاجات

– إن تسيير الموارد البشرية عبارة عن عملية يتم بموجبها الحصول على الأفراد اللازمين للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.

– إن إدارة الموارد البشرية الحديثة، هي نتيجة لتطورات متداخلة ومتتالية على جميع الأصعدة وليست وليدة الساعة.

– يعتبر العنصر البشري أهم مورد تمتلكه المؤسسات حيث يتوقف نجاح أي منظمة على ما تملكه من موارد بشرية.

– تسيير الموارد البشرية يحتاج إلى إدارة متخصصة في التنظيم ترعى شؤون القوى العاملة المستخدمة بالمؤسسة.

– تختلف فلسفات تسيير الموارد البشرية باختلاف المؤسسات، حيث لكل مؤسسة إستراتيجية وفلسفة خاصة بها.

– يتم توظيف الأفراد في المؤسسة من مصادر داخلية وخارجية، استنادا الشروط عامة تطبق على كل الوظائف وشروط خاصة بالمناصب الشاغرة.

– إن التنمية المحلية عبارة عن عمليات الهدف منها تحسين نوعية الحياة للمجتمعات المحلية.

– تستلزم التنمية المحلية مجموعة من المقومات لتحقيق أهدافها والمتمثلة في اللامركزية الإدارية المشاركة الشعبية والجهودات الحكومية...إلخ.

– تعتبر التنمية المحلية أهم وسيلة لتحقيق رفاهية الإنسان في مختلف المجالات، الاجتماعية الاقتصادية، السياسية...إلخ.

– توجد علاقة تربط بين الموارد البشرية والتنمية المحلية، إذ أن نجاح تنمية المجتمعات المحلية مرهون بمدى كفاءة وأداء ومهارة العنصر البشري.

– تمثل الإدارة المحلية أحد أشكال التنظيم الإداري للدولة، تقوم على فكرة اللامركزية الإدارية التي تقتضي توزيع السلطات والواجبات بين الأجهزة المركزية من جهة وهيئات محلية مستقلة من جهة أخرى.

- تعتبر البلدية الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة لها صلاحيات محددة حسب قانون 2011.

- إن الموارد البشرية المستخدمة ببلدية بوقيرات هي الركيزة الأساسية التي تستند إليها البلدية لضمان تأدية مهامها بفعالية.

- مصلحة المستخدمين جزء من الهيكل التنظيمي لبلدية بوقيرات، ويتولى تسيير مستخدمي البلدية مكتب تابع لمصلحة المستخدمين إلي يقوم بكافة أنشطة تسيير الموارد البشرية حسب التنظيم المعمول به.

- تعتمد بلدية بوقيرات في مواردها البشرية على الفئة التسانية ذات المؤهلات العلمية.

- تقوم البلدية بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، وتحضير جداول تتعلق بالموظفين وكيفية إدخالهم عا لم الوظيفة.

- يعتبر التوظيف أهم نشاط تقوم به مصلحة المستخدمين ببلدية بوقيرات.

- تعمل بلدية بوقيرات على الرفع من كفاءة ومستوى أداء مواردها البشرية، وذلك من خلال وضع مخطط تكوين الموارد البشرية.

- تقوم البلدية بإعداد المخطط البلدي التنموي كل سنة، لتحديد البرامج والمشاريع التنموية المراد إنجازها.

- تواجه مصلحة المستخدمين بصفة خاصة، والبلدية بصفة عامة، عدة صعوبات وعراقيل في أداء مهامها.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم 01:

النسب المئوية ٪	عدد العمال	التكرار / الجنس
88	99	**رجال**
12	13	**نساء**
100	112	**المجموع**

المصدر: مقابلة مع السيد تكوك محمد الأمين، رئيس مصلحة المستخدمين والتكوين،

بتاريخ 2019/04/11 الساعة 13:30، بمقر بلدية بوقيرات.

الملحق رقم 02:

النسب المئوية ٪	التكرارات	التكرار / الجنس
22	25	**أقل من 20سنة**
41	45	**من 30 إلى 40 سنة**
26	30	**من 41 إلى 50 سنة**
11	12	**أكثر من 51 سنة**
100	112	**المجموع**

المصدر: مقابلة مع السيد تكوك محمد الأمين، رئيس مصلحة المستخدمين والتكوين

بتاريخ 11 افريل 2019 الساعة 13:40، مقر بلدية بوقيرات.

الملحق رقم 03:

التكرار / المؤهل العلمي	التكرارات	النسب المئوية ٪
ابتدائي	17	15
متوسط	25	22
ثانوي	30	26
جامعي	40	37
المجموع	112	100

المصدر: مقابلة مع السيد تكوك محمد الأمين، رئيس مصلحة المستخدمين والتكوين بتاريخ 2019/04/11 الساعة 14:00، مقر بلدية بوقيرات.

الملحق رقم 04:

القانون الأساسي	السلك والرتبة	المرسمو	المتربعون	المجموع	منهم	الملاحظات
المرسوم رقم 334/11 المؤرخ 2011/09/22 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي الجماعات المحلية	متصرف إقليمي رئيسي	06	/	/	/	02 رئيس مصلحة
	متصرف إقليمي	04	/	/	01	01 رئيس مصلحة
	ملحق الإدارة الإقليمية	12	01	13	02	3 رئيس مكتب
	عون رئيسي للإدارة الإقليمية	01	/	/	01	1 رئيس فرع
	عون الإدارة الإقليمية	08	/	/	03	/
	عون مكتب الإدارة الإقليمية	05	/	/	/	/
	مهندس معماري للإدارة الإقليمية	01	/	/	/	أمين عام للبلدية
	مفتش رئيسي للنظافة والنقاوة العمومية	01	/	/	01	/
	وثائقي أمين المحفوظات رئيسي للإدارة الإقليمية	01	/	/	/	/
	تقني سامي في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية	02	/	/	/	02 رئيس مصلحة
	عون تقني في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية	02	/	/	/	/
	تقني سامي للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري	01	/	/	/	/
	عون تقني للإدارة الإقليمية في التسيير والحضري	01	/	/	/	/

المرسوم 05/08	عامل مهني خارج الصنف	01	/	/	/	/
المؤرخ في	عامل مهني صنف 1	06	/	/	/	/
2008 /01/19	عامل مهني صنف 2	12	/	/	/	/
المتضمن القانون	سائق سيارة صنف 1	02	/	/	/	/
الأساسي الخاص						
بالعمال المهنيين						
وسائقي السيارات						
	حارس	متعاقدون		16	/	/
	سائق سيارة مستوى ثاني	بالتوقيت		06	/	/
	عامل مهني مستوى أول	الكامل		10	05	/

المصدر: وثيقة على مستوى مصلحة المستخدمين والتكوين توضح الفئات المختلفة للموظفين ببلدية بوقيرات ولاية مستغانم.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

1- عبد المطلب عبد الحميد، التمويل المحلي والتنمية المحلية، الإسكندرية، الدار الجامعة، 2006.

2- فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000.

3- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الأردن دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008.

4- محمد عبد الفتاح، محمد عبد الله، تنمية المجتمعات المحلية من منظور الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية المكتب الجامعي الحديث، 2006.

5- مدحت محمد أبو نصر، إدارة تنمية الموارد البشرية مناهج واتجاهات وممارسات، مصر، الروابط العالمية للنشر والتوزيع، 2009.

6- مصطفى الجندي، الإدارة المحلية وإستراتيجيتها، الإسكندرية، دار المعارف، 1987.

7- نائل الحافظ عوالمة، إدارة التنمية: الأسس النظرية: الأسس، النظريات، التطبيقات العلمية، عمان، دار زهران، 2009.

مقالات المجلات:

1- ليندة أونيسي، المخطط البلدي للتنمية البلدية، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، جامعة خنشلة، العدد 09، جوان 2016.

2- محمد ختير وجمال صادقي، تحديات التنمية المحلية في ظل تراجع الإعانات الحكومية المالية المخصصة للولايات والبلديات في الجزائر، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، جامعة الصديق ين يحيا، جيجل المجلد 2، أفريل 2018.

مداخلات المتلقيات:

1-صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى، الدولي حول التنمية البشرية، جامعة ورقلة، مارس 2004.

الرسائل والمذكرات:

1- بن دريدي منير، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستر في علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009 – 2010.

2- حسين عبد القادر، الحكم الراشد في الجزائر وإشكالية التنمية المحلية، مذكرة ماجستر في العلوم السياسية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2012 – 2013.

3- عاشور هاجر، التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الخدماتية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، جامعة المسيلة، 2013 – 2014.

4- عديلة نعيمة، آليات تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2014 – 2015.

5- عقون شراف، سياسات الموارد البشرية بالجماعات المحلية دراسة حالة بولاية ملية، مذكرة ماجستر في العلوم البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006 – 2007.

6- فتوح خالد، الإستثمار ودوره في التنمية المحلية، مذكرة ماجستر في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2009 – 2010.

7- قنيش طاهر، دور تسيير الموارد البشرية في التنمية المحلية دراسة حالة ولاية معسكر، مذكرة ماستر في العلوم السياسة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2013 – 2014.

8-رندة شليحي، تكاليف تسيير الموارد البشرية وأثرها على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014-2015.

النصوص القانونية:

1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 11 – 10 مؤرخ في 22 جوان 2011، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، العدد 37، المؤرخة في 03 جويلية 2011.

المحاضرات:

1- سيدي صالح صبرينة، محاضرات في تسيير وتنمية الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف-2-، 2017.

2- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، محاضرات ودروس في الموارد البشرية، جامعة التكوين المتواصل، 2009.

المواقع الإلكترونية:

1- https://www.Facebook.com.Profilephp?id=100000071884783.

2- https://mawdoo3.com.

3- https://www.Politic.dz.com.

الفهرس

الفهرس



ملخص المذكرة

العنصر البشري هو القاعدة الأساسية لنجاح المؤسسات والمنظمات ويتجلى دوره في تفعيل هذه المؤسسات وتقديمها لمختلف المصالح التي تخدم المجتمع المحلي، وذلك من خلال الاهتمام به وتوفير البيئة المناسبة لأداء عمله وكل السبل التي من شأنها تجعله يقدم ما هو أفضل، في ظل التغيرات والتطورات التي لها تأثير على كل من المؤسسات والمنظمات والمنشآت، فهو يواجه هذه التحديات التي تقف عقبة أمامها وتحدث خللا في الهيكل التنظيمي بها.

والجزائر بصفة عامة وبلدية بوقيرات بصفة خاصة تسعى إلى تنمية مواردها البشرية بغية تحقيق تنمية محلية شاملة توفر للمواطن حاجياته ومتطلباته، فلا وجود للتنمية المحلية دون تحقيق التنمية البشرية من خلال مجموعة من الاستراتيجيات التي تهدف إلى تحسين الوضع في كافة المجالات في المجتمع المحلي

الكلمات المفتاحية: 1/ الموارد البشرية 2/ التسيير

3/ إدارة الموارد البشرية 4/ التنمية المحلية

5/ مخططات التسيير



